

688.312  
WID  
a e.1

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI UPAYA UNTUK MENEKAN TURNOVER KARYAWAN  
PRAMUNIAGA PASARAYA SRI RATU  
JL. PEMUDA SEMARANG**

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : Hardani Widhiastuti  
Nim : C4A098075

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2000**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI UPAYA UNTUK MENEKAN TURNOVER KARYAWAN  
PRAMUNIAGA PASARAYA SRI RATU  
JL. PEMUDA SEMARANG**

**Penelitian Untuk Tesis**



**Nama : Hardani Widhiastuti**

**Nim : C4A098075**

**Disetujui Oleh Pembimbing**

**Ketua: Dr. Purbayu BS., Msi.**

**Tanggal: 27 Februari 2000**

**Anggota: Drs. Mulvo Haryanto, Msi.**

**Tanggal: 27 Februarai 2000**

Tesis berjudul

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI UPAYA UNTUK MENEKAN TURNOVER KARYAWAN  
PRAMUNIAGA PASARAYA SRI RATU  
JL. PEMUDA SEMARANG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

**HARDANI WIDHIASTUTI**


Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal 23 Maret 2000

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing Utama/ Ketua



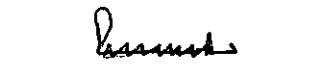
**Dr. Purbaya Budi Santoso, Msi.**

Pembimbing/ Anggota

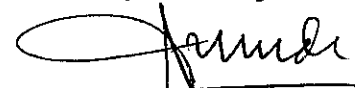


**Drs. Mulyo Haryanto, MSi.**


Anggota Penguji Lain



**Drs. Daryono Raharjo, MM.**



**Drs. Mudiantono, MSc.**



**Drs. Sutopo, MS.**

Semarang, .....  
Universitas Diponegoro  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program,

**Prof. DR. Sujudi Mangunwiharjo.**

## ABSTRACT

One of the main problem that Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang have to faced connect with the human resources problem is the turnover increase especially for the shopkeeper is between 4,7% - 12,19%. Linked with those problem, this research is held to : (1) Identify the factors that connected with the absent which include the work motivation, compensation, and training, and (2) Looking the connected between the absent with the work motivation, compensation and training.

The hipotesis that offered in this research are (1) There's a relation between the absent and work motivation, compensation, and training, an (2) The relation between the work motivation and absent is close to each other.

The object of this research is Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang and the shopkeeper workers. One hundred and fifty people has been take to those sample. The process how to collect this sample is based on the theory of minimal limit, includes of every cell in Chi Square. The methode that've used for this sample is stratified random sampling methode which choosen by considering with the aim of this research. To get the representatif sample, considering in the based of this sample is the number of the shoepkeeper in every floor. Interview and quisioner is method that used for this research.

Analyze method that being use involve descriptive analyze and analitis analyze. The aim of descriptive analyze is identify the factor which connect with the absent, in this case the research is being analyze with "rentang Kriteria". While the analitis analyze is use to examine the truth of the hipotesis which give in this research, and in this research using the analyze Chi Square.

The result of this research shows that (1) The work of motivation of the shopkeeper in Sri Ratu is high, because the score is average (3,557). The faktor which being the first push from this work motivation including daily need fulfill, work security guarantee, treatment and helty guarantee, over time work and the work prstasion award. Mean while the salary factor and facility is not the first thing were push the work motivation, (2) The competition that the workers of Pasaraya Sri Ratu is down, because the average is under the netral categories (2,6). So the compensation is need to concern, because it can't make the shopkeeper workers in Pasaraya Sri Ratu keep up for a lon time. In fact try to looking the opportunity of work in other place and in this case Chi Square analyze has provedthat the relation between compensation and absent is higher ( $\chi^2 = 76,798$ ) compared with the relation between work motivation and absent and relation between training an absent, (3) Training which held by the training department Pasaraya Sri Ratu is less to get enough respond which good from the

shopkeeper workers, because the point in neutral category, includes the function of training, ability improvement, facility and training frequency.

Based on the research, the suggestion that we could give : To push the turnover of workers in Pasaraya Sri Ratu, the strategy that we could used is, by improve the compensation not just in minimum salary, but also how to adjust with daily needs. Mean while to increase the work motivation, need to concern on the facility and salary increase. Beside that the training that held by Pasaraya Sri Ratu also need a improvement of quality, includes material, instructor and training facility.

## ABSTRAK

Salah satu permasalahan utama yang dihadapi Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang berkaitan dengan permasalahan sumber daya manusia adalah tingginya *turnover* khususnya pada karyawan pramuniaga. Data menunjukkan bahwa pada kurun waktu 1994 – 1998 angka *turnover* pada karyawan pramuniaga berkisar antara 4,7% sampai dengan 12,19%. Berkaitan dengan permasalahan tersebut maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk : (1) Mengidentifikasi faktor-faktor yang berhubungan dengan absensi yang meliputi motivasi kerja, kompensasi dan pelatihan, dan (2) Mengkaji hubungan antara absensi dengan motivasi kerja, kompensasi, dan pelatihan.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah (1) Diduga terdapat hubungan antara absensi dengan motivasi kerja, kompensasi, dan pelatihan, (2) Diduga bahwa motivasi kerja memiliki hubungan lebih kuat dengan absensi.

Obyek penelitian ini adalah Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang dan karyawan Pramuniaga. Sampel diambil sebanyak 150 orang, pengambilan sampel ini didasarkan pada teori batas minimal sampel yang harus diambil, serta pengisian tiap sel pada analisis Chi Square. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah "Stratified Random sampling methode" yaitu sampel dipilih atas dasar strata tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Untuk mendapatkan sampel yang representatif, maka dasar pertimbangan dalam pertimbangan dalam pengambilan sampelnya adalah jumlah karyawan pramuniaga pada setiap lantai. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan kuesioner.

Metode analisis data yang digunakan meliputi analisis secara deskriptif dan analisis secara analitis. Analisis data secara deskriptif dimaksudkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berhubungan dengan absensi, yang dalam hal ini dianalisis dengan "Rentang Kriteria". Sementara analisis secara analitis digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yang dalam hal ini menggunakan analisis "Chi Square".

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

1. Motivasi kerja karyawan pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang dapat dikatakan tinggi, sebab nilai skor rata-ratanya diatas netral (cukup), yaitu 3,557. Faktor-faktor yang menjadi pendorong utama dari motivasi kerja meliputi pemenuhan kebutuhan sehari-hari, jaminan keamanan kerja, jaminan pengobatan dan kesehatan, kerja lembur, dan penghargaan terhadap prestasi kerja. Sementara faktor gaji dan fasilitas ternyata bukan merupakan pendorong utama motivasi kerja.

kerja.

2. Kompensasi yang diterima karyawan pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang, masih dinilai rendah, sebab nilai rata-ratanya di bawah kategori netral, yaitu 2,6. Sehingga kompensasi perlu diperhatikan karena belum dapat membuat karyawan pramuniaga untuk betah bekerja di Pasaraya Sri Ratu dalam pengertian berusaha mencari peluang pekerjaan di tempat lain.

3. Pelatihan yang diselenggarakan oleh bagian *training* Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang, kurang mendapat respon yang cukup memadai dari karyawan pramuniaga, sebab nilai yang masuk dalam kategori netral, baik menyangkut manfaat pelatihan, pengembangan kemampuan, materi pelatihan, instruktur pelatihan, waktu pelatihan, tempat pelatihan, fasilitas serta frekuensi pelatihan.

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

Untuk dapat menekan Turnover karyawan pramuniaga Pasaraya Sri ratu Jl. Pemuda Semarang, strategi yang dapat dipergunakan adalah dengan meningkatkan kompensasi tidak hanya dengan standar upah minimum regional namun juga menyesuaikan dengan kebutuhan hidup. Sedangkan untuk meningkatkan motivasi kerja, perlu perhatian pada peningkatan gaji dan fasilitas. Selain itu pelatihan yang diadakan Pasaraya Sri ratu perlu peningkatan kualitas baik secara materi, instruktur maupun fasilitas pelatihan.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya, hingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “ Strategi Menekan *Turnover* Dengan Menganalisis Faktor-Faktor Dari Kepuasan Kerja Karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri ratu Jl. Pemuda Semarang”.

Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang, juga dimaksudkan untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh penulis selama di bangku sekolah.

Dengan adanya bimbingan, bantuan dan dorongan serta kerja sama dari berbagai pihak, maka tesis ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya atas bantuan yang tidak ternilai harganya kepada :

1. Bapak Drs. Daryono Raharjo, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi yang telah banyak membantu memberikan bimbingan hingga terselesaikannya tesis ini.



2. Bapak Prof. DR. Sujudi Mangunwiharjo, selaku pengelola Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah memberi pengarahan dan bimbingan selama penulis menjadi mahasiswa di Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Bapak DR. Purbayu Budi Santoso, MS, selaku Dosen Pembimbing I Tesis, yang telah bersedia meluangkan waktu diantara kesibukan-kesibukan beliau untuk memberikan petunjuk-petunjuk dan saran-saran kepada penulis sampai selesainya tesis ini.
4. Bapak Drs. Mulyo Haryanto, Msi., selaku Dosen Pembimbing II Tesis, yang dengan penuh kesabaran telah memberikan dorongan, petunjuk dan saran-saran yang sangat berarti bagi penulis.
5. Bapak Hendro Wibowo, SE., MM., selaku Pimpinan Pasaraya Sri Ratu yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian pada karyawan pramuniaga.
6. Bapak Hendra Wicaksono, SE., selaku Manajer Toko yang banyak membantu penulis dalam memberikan data untuk tesis ini.
7. Ibu Ir. Septian, selaku Penanggung Jawab Bagian Pelatihan yang telah banyak memberikan masukan dan data untuk tesis ini.
8. Seluruh staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah membantu memperlancar penelitian ini.

9. Rekan-rekan Angkatan IX Program Studi Magister Manajemen Unuversitas Diponegoro, yang telah memberikan arti persahabatan yang tulus kepada penulis.

10. Ibu tercinta, suami, anak-anak serta saudara-saudara penulis yang telah banyak memberikan bantuan, dorongan dan doa kepada penulis, sehingga penulisan tesis ini dapat selesai.

Semoga Allah SWT memberi pahala yang setimpal atas segala budi baik serta ketulusan hati yang diberikan kepada penulis selama ini.

Semarang, Pebruari 2000

Penulis. :

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN MOTTO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR BAGAN .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	9
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	9
1.3.2. Manfaat Penelitian .....	10
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA .....	11
2.1. Telaah Pustaka .....	11
2.1.1. <i>Turnover</i> .....	11
2.1.2. Kepuasan Kerja .....	14

2.1.3. Motivasi Kerja .....	15
2.1.4. Kompensasi .....	17
2.1.5. Pelatihan .....	21
2.1.6. Hubungan Kompensasi dengan <i>turnover</i> .....	21
2.1.7. Hubungan Motivasi dan Higiene dengan <i>Turnover</i> .....	22
2.1.8. Hubungan Kepuasan Kerja dengan <i>turnover</i> .....	24
2.1.9. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kemangkiran Absensi .....	24
2.2. Penelitian Terdahulu .....	25
2.3. Kerangka Pemikiran .....	29
2.4. Hipotesis .....	31
2.5. Difinisi Operasional .....	31
BAB III. METODE PENELITIAN .....	34
3.1. Jenis dan Sumber Data .....	34
3.2. Metode Pengumpulan Data .....	35
3.2.1. Validitas dan Reliabilitas .....	39
3.3. Tehnik Analisis Data .....	40
BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....	44
4.1. Sejarah Berdirinya Pasaraya Sri Ratu .....	44

4.2. Bidang Usaha .....	46
4.3. Struktur Organisasi .....	47
4.4. Strategi Menekan <i>Turnover</i> .....	54
4.5. Perhitungan Absensi .....	57
<b>BAB V. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	59
5.1.1. Uji Validitas .....	59
5.1.2. Uji Reliabilitas .....	61
5.2. Karakteristik Responden .....	62
5.3. Identifikasi Kepuasan Kerja Karyawan .....	64
5.3.1. Motivasi Kerja .....	65
5.3.2. Kompensasi .....	68
5.3.3. Pelatihan .....	71
5.3.4. Absensi .....	73
5. 4. Hubungan antara Absensi dengan Kepuasan Kerja	76
5.4.1. Hubungan antara Absensi dengan Motivasi Kerja .....	77
5.4.2. Hubungan antara Absensi dengan Kompen- sasi .....	80
5.4.3. Hubungan antara Absensi dengan Pelatihan	81

5.5. Hasil Analisis per Lantai .....	82
5.5.1. Hasil Analisis Lantai 1 .....	82
5.5.1.1. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Absensi .....	82
5.5.1.2. Hubungan antara Kompensasi dengan Absensi .....	83
5.5.1.3. Hubungan antara Pelatihan dengan Absensi .....	83
5.5.2. Hasil Analisis Lantai 2 .....	84
5.5.2.1. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Absensi .....	84
5.5.2.2. Hubungan antara Kompensasi dengan Absensi .....	85
5.5.2.3. Hubungan antara Pelatihan dengan Absensi .....	86
5.5.3. Hasil Analisis Lantai 3.....	86
5.5.3.1. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Absensi .....	86
5.5.3.2. Hubungan antara Kompensasi dengan Absensi .....	87
5.5.3.3. Hubungan antara Pelatihan dengan Absensi .....	88

5.5.4. Hasil Analisis Lantai 4 .....	89
5.5.4.1. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Absensi .....	89
5.5.4.2. Hubungan antara Kompensasi dengan Absensi .....	89
5.5.4.3. Hubungan antara Pelatihan dengan Absensi .....	90
5.5.5. Hasil Analisis Lantai 5 .....	91
5.5.5.1. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Absensi .....	91
5.5.5.2. Hubungan antara Kompensasi dengan Absensi .....	91
5.5.5.3. Hubungan antara Pelatihan dengan Absensi .....	92
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN .....	94
6.1. Kesimpulan .....	94
6.2. Saran .....	96
DAFTAR PUSTAKA .....	97
LAMPIRAN .....	99

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel I.1. Data Turnover karyawan Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang, Tahun 1994-1998 ...	2
Tabel I.2. Materi Training yang Telah Diberikan Dari Tahun 1994-1998 .....	5
Tabel III.1. Jumlah Karyawan Pramuniaga Per lantai Pada Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Sema- Rang .....	36
Tabel III.2. Jumlah Sampel Tiap Lantai .....	38
Tabel V.1. Hasil Uji Validitas .....	60
Tabel V.2. Koefisien Reliabilitas .....	61
Tabel V.3. Karakteristik Responden Pramuniaga Pasa- Raya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang Tahun 1999 .....	63
Tabel V.4. Identifikasi Terhadap Motivasi kerja Karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang Tahun 1999.....	66
Tabel V.5. Identifikasi Terhadap Kompensasi yang Diterima Karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang Tahun 1999 .....	69
Tabel V.6. Identifikasi Terhadap Pelatihan yang Dise- Lenggarakan oleh Pasaraya Sri Ratu Sema- Rang, Tahun 1999 .....	72
Tabel V.7. Identifikasi Absensi/Kemangkiran Karya-	



Wan Pramuniaga Pasaraya Sri ratu Jl. Pemu-  
Da Semarang, Tahun 1999 .....

75

## DAFTAR BAGAN

	<b>Halaman</b>
Bagan II.1. Model Proses <i>Turnover</i> .....	27
Bagan II.2. Kerangka Pemikiran .....	30

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A : Karakteristik Responden.
- Lampiran B : Uji Validitas.
- Lampiran C : Uji Reliabilitas.
- Lampiran D : Identifikasi masing-masing faktor dengan Rentang Kriteria.
- Lampiran E : Analisis Chi Square.
- Lampiran F : Struktur Organisasi.
- Lampiran G : Kuesioner.
- Lampiran H : Data Pribadi.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pada era milenium saat ini, makna yang paling penting adalah memperhatikan perubahan perilaku sumber daya manusia dalam menangkap segala peraturan yang ada dalam perusahaan. Sikap karyawan dalam memberikan reaksi terhadap segala peraturan perusahaannya perlu dicari pemecahan yang dapat saling menguntungkan bagi kedua belah pihak, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaannya sendiri. Hal ini seperti juga dengan apa yang sedang dialami oleh Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang.

Pasaraya Sri Ratu sedang menghadapi permasalahan yang begitu sulit menurut pihak Manajemen Sri Ratu untuk diatasi yaitu terjadinya *turnover* khususnya pramuniaga yang dari waktu ke waktu terus bertambah. Dampak dari perubahan perilaku sumber daya manusia tidak dapat dihindari begitu saja, dan tentunya membutuhkan pemikiran yang begitu mendalam sebelum pihak manajemen menetapkan strategi yang tepat untuk mengantisipasinya. Oleh karena itu pihak manajemen Pasaraya Sri Ratu berusaha menekan *turnover* karyawan khususnya pramuniaga dari lantai I hingga pramuniaga di bagian Bazaar, dengan mendirikan bagian pelatihan pada bulan Juni tahun 1997.

Pada tahun 1994 – 1998 akhir, perusahaan menghadapi masalah yaitu dengan terjadinya *turnover* karyawan yang begitu tinggi hingga mencapai 12,19% pada tahun 1995, dan menurut pihak manajemen Sri Ratu hal itu harus ditekan sampai 3% dengan alasan :

Sri Ratu adalah Perusahaan retail yang masih termasuk kategori menengah dengan total karyawan sekitar 1200 karyawan, dengan demikian apabila perusahaan dapat menekan *turnover* karyawan sampai 3% maka perusahaan dapat menekan biaya operasional, khususnya pada biaya seleksi dan pelatihan sebesar Rp 1.000.000,- sampai Rp 2.000.000,- per bulan, keuntungan perusahaan minimal dapat tercapai yaitu sebesar Rp 5.000.000,- sampai Rp 10.000.000,- per bulan, serta rencana pelatihan ulang bagi karyawan lama dapat terlaksana sesuai dengan rencana.

Berikut ditampilkan data mengenai *turnover* karyawan Pramuniaga Pasaraya SRI Ratu dari tahun 1994 hingga tahun 1998.

Tabel L1

**DATA TURNOVER KARYAWAN PASARAYA SRI RATU  
JL. PEMUDA SEMARANG.  
(Tahun 1994 – 1998 )**

Tahun	AWAL	MASUK	KELUAR	YG ADA	PERSENTASE
Pramuniaga tahun 1994	559	48	40	565	9.4
Pramuniaga tahun 1995	527	74	75	526	12.19
Pramuniaga tahun 1996	525	55	26	558	4.7
Pramuniaga tahun 1997	562	26	32	556	5.2
Pramuniaga tahun 1998	591	2	33	560	5.59

Sumber : Data karyawan Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang.

Keterangan : Persentase turnover karyawan dihitung sebagai berikut

$$\frac{\text{rata-rata jumlah karyawan pramuniaga keluar per hari} \times 100}{\text{Jumlah karyawan pramuniaga seluruhnya}}$$

Upaya-upaya telah dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka agar tidak segera keluar dari perusahaan seperti diberikannya hak cuti selama 12 hari dalam satu tahunnya, pemberian upah lembur, pemberian kenaikan gaji berkala bagi karyawan setiap 2 tahun sekali. Itu semua diberikan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, ada harapan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan karena kepuasan kerja lebih penting dalam mempengaruhi kinerja seseorang untuk tetap tinggal. Tak peduli tingkat kepuasan, yang terakhir lebih besar kemungkinan untuk tetap dalam organisasi karena penerimaan pengakuan, pujian dan ganjaran-ganjaran lain memberi alasan untuk

tinggal. Secara khusus, beberapa individu umumnya mengeluh lebih dari pada yang lain mengenai ketidakpuasan menyangkut pekerjaan mereka. Pembicaraan mengenai kepuasan kerja ini menyangkut dugaan bahwa *turnover* karyawan yang tinggi berkaitan dengan kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja tersebut antara lain menyangkut motivasi kerja, kompensasi dan pelatihan.

Upaya-upaya lain untuk menciptakan dorongan agar pekerja melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang positif, yang sering disebut dengan motivasi kerja seseorang agar seseorang tidak mudah mempunyai keinginan untuk keluar dari pekerjaannya juga perlu diberikan. Motivasi yang dilakukan pada perusahaan ini macamnya ada 2 yaitu motivasi internal yaitu motivasi yang mempengaruhi batin, misalnya dimunculkan dengan mengadakan ceramah-ceramah, pengarahan-pengarahan, penjelasan-penjelasan tentang hak dan kewajibannya yang akan diterima apabila mencapai prestasi tertentu. Motivasi internal ini merupakan motivasi yang menciptakan kepercayaan dan harapan dalam diri manusia, sedangkan motivasi eksternal adalah rangsangan luar yang secara fisik bisa mempengaruhi motivasi kerja, dan motivasi ini bisa dalam bentuk pengadaan tempat kerja yang layak, fasilitas kesehatan, premi produksi dan rotasi kerja.

Motivasi kerja, kompensasi dan disisi lain adalah pelatihan, merupakan unsur dari kepuasan kerja, yang hubungannya dengan prestasi kerja maupun *turnover* diperdebatkan dan kontroversial dalam mempelajarinya. Walaupun

banyak penelitian menemukan ketidakjelasan hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja, namun antara kepuasan kerja dengan *turnover* karyawan mempunyai hubungan yang moderat karena dipandang dari segi biaya, kesempatan yang hilang dan semangat keseluruhan.

Sejak terbentuknya Bagian Training, Pasaraya Sri Ratu juga telah melakukan berbagai upaya untuk menekan *turnover* karyawan dengan tujuan agar dapat memotivasi karyawan untuk menumbuhkan prestasi kerjanya, memberi pengertian mengenai peraturan-perturan perusahaan baik tentang jam kerja, kompensasi serta menyangkut pekerjaannya masing-masing, dengan harapan dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan dengan mengadakan pelatihan maupun training-training sesuai dengan materi seperti yang ada pada tabel 1.2. Namun dengan diadakannya pendadaran, pendidikan dan pelatihan calon pegawai ini, *turnover* karyawan belum banyak mengalami penurunan.



Tabel 1.2

**MATERI TRAINING YANG TELAH DIBERIKAN  
DARI TAHUN 1994 – 1998**

NO	MATERI	WAKTU
1	Sejarah dan Motto SRI RATU	2 Jam
2	Struktur Organisasi	2 Jam
3	Peraturan Perusahaan dan Larangan, Gaji, seragam dan Jamsostek	2 Jam
4	Tugas-tugas Supervisor dan Ass Tugas-tugas Kasir Tugas-tugas Pramuniaga Tugas-tugas Tehnisi Diesel dan listrik Tugas-tugas Satpam Tugas-tugas Cleaning Service Tugas-tugas Tukang Parkir	3 jam
5	Motivasi kerja	1 jam
6	Customer Service	2 jam

Sumber : Data sekunder

Dari segi kompensasi yang di dapat oleh para karyawan khususnya pramuniaga belum begitu diperhatikan, juga masih banyak kesenjangan-kesenjangan.

Upaya-upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan menurut pihak manajemen Sri Ratu sudah mulai dirintis. Karyawan mendapatkan kenaikan upah dan pengakuan atas kerja mereka. Gaji yang mereka terima dinaikan aggar memenuhi syarat UMR (Upah Minimum Regional) yaitu diterima sejumlah Rp 153.000,- per bulan. Namun ada ketentuan bahwa setiap karyawan baru harus melewati masa training selama 3 bulan dengan gaji yang diterima sebesar 80% dari

total gaji tersebut.

Perusahaan juga memperhatikan masa kerja karyawan yaitu :

- masa kerja > 2 tahun mendapat kenaikan gaji Rp 2.000,-
- masa kerja > 4 tahun mendapat kenaikan gaji Rp 4.000,-
- masa kerja 6-8 tahun mendapat kenaikan gaji Rp 6.000,-
- masa kerja 8-10 tahun mendapat kenaikan gaji Rp 9.000,-
- masa kerja 10-12 tahun mendapat kenaikan gaji Rp 12.000,-
- masa kerja > 15 tahun mendapat kenaikan gaji Rp 15.000,-

Dari kondisi tersebut di atas, kami tertarik untuk mengambil judul penelitian Tesis “Analisis Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Sebagai Upaya Untuk Menekan *Turnover* Karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang.”

## **1.2. Perumusan Masalah**

Dengan adanya *turnover* karyawan terus-menerus yang dari tahun ke tahun tetap di atas 3 % yang menurut pihak manajemen perusahaan Sri Ratu hal tersebut terjadi pengurangan produktivitas kerja, tidak tercapainya penghematan biaya seleksi dan pelatihan karyawan. Oleh sebab itu untuk memecahkan masalah tersebut di atas, maka thesis ini melakukan kajian- kajian untuk menekan *turnover*

karyawan melalui :

1. Kajian terhadap kepuasan kerja karyawan, agar *turnover* karyawan dapat ditekan seminimal mungkin
2. Perlu diidentifikasi hubungan yang kuat antara faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan pramuniaga per lantai antara lain faktor motivasi kerja, kompensasi dan pelatihan itu sendiri dengan absensi sebagai indikator dari *turnover* karyawan.

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Pada dasarnya penelitian ini dimaksudkan untuk menentukan atau menyajikan alternatif strategi yang dapat menekan *turnover* karyawan Pramuniaga yang terjadi di Pasar Swalayan Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang, atau tujuan tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang berhubungan dengan absensi yang meliputi motivasi kerja, kompensasi dan pelatihan.
2. Mengkaji hubungan antara absensi dengan motivasi kerja, kompensasi, dan pelatihan per lantai.

Intinya adalah menjawab permasalahan yang ada yaitu bagaimana menekan turnover melalui penyusunan strategi dengan mengidentifikasi faktor-faktor kepuasan kerja seperti motivasi kerja, kompensasi dan pelatihan.

### 1.3.2. Manfaat Penelitian.

Dari hasil yang didapat pada penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

a. **Bagi Pimpinan Pasar Swalayan.**

Sebagai masukan yang berguna untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan *turnover* karyawan serta strategi pemecahannya dengan strategi alternatif yang paling efektif.

b. **Bagi Dunia Ilmu.**

Dapat menambah referensi pada penelitian lain yang tertarik akan meneliti lebih lanjut yang berkaitan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam rangka mengantisipasi *turnover* karyawan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Turnover**

*Turnover* adalah keluarnya masuknya karyawan dari perusahaan. Tempo (Juli, 1989) memberitahukan bahwa karir, uang dan tantangan merupakan tiga faktor yang menyebabkan karyawan keluar. Alasan mereka keluar berkaitan dengan keinginan untuk memperoleh gaji yang lebih pantas, sistem kepangkatan dan status yang lebih baik. Adanya ketidakpuasan yang berlarut-larut menyebabkan perpindahan (*turnover*) karyawan tersebut.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Herzberg, Mausner, Peterson dan Capwell, empat belas diantaranya menunjukkan bahwa pekerja yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya memperlihatkan produktivitas yang tinggi dibandingkan dengan pekerja yang mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya. Dua puluh satu penelitian lainnya menunjukkan bahwa *turnover* dan absensi lebih banyak terjadi pada pekerja yang bersifat negatif dari pada pekerja yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya (Gilmer, 1961).

*Turnover* merupakan salah satu dari sekian banyak permasalahan yang muncul di perusahaan. Masalah *turnover* itu sendiri sebagai wujud nyata dari intensi *turnover* yaitu niat seseorang untuk melakukan suatu perilaku tertentu (Fashbein & Ajzein, 1975 & Ancok, 1985). Tingginya tingkat *turnover* dalam perusahaan dapat berarti peningkatan biaya rekrutmen, seleksi dan biaya training/pelatihan dan kerugian lain misalnya ketidakmampuan kerja serta kemungkinan tidak terlayannya konsumen. sehingga juga dapat mengganggu efektivitas jalannya perusahaan jika karyawan yang pindah adalah karyawan yang trampil dan berpengalaman.

Sebagaimana halnya banyak penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Brayfield Van Crockett (1955), Vroom(1964), Porter & Steers (1973), Mobly,et all (1979), serta Muchensky & Tuttle (1979) menemukan sejumlah kemungkinan sebab-sebab dan kaitan dalam *turnover* karyawan yang berhubungan erat dengan masalah kepuasan kerja antara lain diantaranya dalam hubungannya dengan kompensasi.

Scott, et all (1977) mendefinisikan gejala *turnover* sebagai perpindahan dari dan ke sebuah perusahaan. Sedangkan Maier (1971) menyebutkan turnover sebagai perpisahan antar perusahaan dan pekerja. Mobley (1986) memberi batasan umum tentang *turnover* adalah terhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang

bersangkutan. Tiap individu yang memasuki suatu organisasi kerja membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya tentang pekerjaan upah, status, lingkungan sosial dan pengembangan dirinya. Disamping karakteristik individu, harapan-harapan itu juga dipengaruhi oleh informasi tentang perusahaan itu dan pilihan kesempatan kerja yang ada. Dengan demikian menurut Mobly *turnover* dipengaruhi oleh kompensasi, pengakuan atas status mereka, lingkungan pekerjaannya dan usaha perusahaan untuk membantu pengembangan diri karyawannya.

Proses memasuki organisasi merupakan proses untuk menyesuaikan individu dengan organisasi. Agar proses penyesuaian ini efektif, individu dan organisasi harus terlibat secara aktif. Bersama-sama dengan karakteristik perusahaan, pengalaman bekerja di perusahaan, serta prestasi kerja yang dicapainya, maka harapan-harapan individu itu akan mempengaruhi reaksi afektifnya terhadap pekerjaan dan perusahaan tersebut. Adanya suasana, prestasi dan pengalaman kerja yang positif, serta harapan individu yang dapat terpenuhi di perusahaan itu akan membentuk rasa keikatan yang kuat dan keinginan untuk tetap menjadi anggota perusahaan itu. Tetapi bila sebaliknya yang terjadi, individu akan mengembangkan suatu reaksi untuk keluar dari perusahaan itu. Bila ada kesempatan kerja di perusahaan lain yang lebih menarik, ia akan keluar dan berpindah ke perusahaan baru tersebut (Mobley, 1986).

### 2.1.2. Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 1996). Faktor-faktor kepuasan kerja dalam definisi yang lebih luas adalah lebih daripada sekedar kegiatan yang jelas bahwa pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan yang serupa. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap betapa puas atau tidak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari segala unsur pekerjaan yang diskrit (terbedaan dan terpisahkan satu sama lain).

Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dalam sejumlah cara, misalnya daripada berhenti, karyawan mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi, atau mengelakan sebagian dari tanggung jawab kerja mereka, absen ataupun dengan perilaku untuk meninggalkan organisasi.

Suatu tinjauan ulang yang ekstensif dari literatur menyatakan bahwa faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung (Robbins, 1996).

Masing-masing teori memiliki kekuatan dan keterbatasannya, sehingga hal



ini perlu dipertimbangkan oleh para manajer. Teori-teori yang menyebutkan mengenai faktor-faktor kepuasan kerja tersebut juga memberi penjelasan mengenai hubungan kepuasan kerja dengan motivasi kerja, baik teori hirarki kebutuhan Maslow, teori ERG Alderfer, teori dua faktor Herzberg, dan kebutuhan berprestasi, berafiliasi dan berkuasa McClelland (Donnelly, 1996).

Teori lain menyebutkan bahwa pelatihan-pelatihan juga bermanfaat untuk memotivasi karyawan sedemikian sehingga karyawan mendapatkan ketrampilan-ketrampilan yang dapat memperkaya diri dan mengembangkan komunikasi dalam pekerjaannya sehingga dapat memuaskan dirinya (LPPM, 1986).

### **2.1.3. Motivasi Kerja.**

Motivasi dapat diartikan sebagai keinginan untuk berusaha sekuat tenaga dalam mencapai tingkat yang lebih tinggi ke arah tujuan perusahaan yang dikondisikan dengan kemampuan berusaha untuk memuaskan kebutuhan (*needs*) pribadi (Robbins, 1993).

Kebutuhan yang tidak dapat dipuaskan (*insatisfied*) akan menciptakan ketegangan (*tension*). Hal ini akan menimbulkan dorongan (*drive*) pada individu untuk mencari perilaku yang dapat memuaskan kebutuhannya sehingga dapat menurunkan ketegangan.

Menurut Abraham Maslow (Robbins, 1993), pada setiap individu

terdapat lima tingkatan kebutuhan (*hierarchy of five needs*), yaitu kebutuhan fisik (*psysiological needs*); kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*); kebutuhan akan rasa kasih sayang dan rasa memiliki (*social needs*); kebutuhan akan harga diri (*self esteem*); dan kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization*). Masing-masing kebutuhan ini harus dipenuhi berdasarkan tingkatannya yaitu dari kebutuhan fisik terus meningkat sampai kebutuhan aktualisasi diri. Oleh sebab itu menurut Maslow, untuk memotivasi seseorang kita perlu mengetahui dan menahan pada tingkat mana kebutuhannya saat itu perlu dipenuhi.

Federick Herzberg (LPPM,1986), mengemukakan sebuah model motivasi yang mempertajam pengertian kita mengenai efektivitas dari motivasi dalam situasi kerja. Menurut Herzberg, sistem kebutuhan-kebutuhan orang yang mendasari motivasi dapat dibagi menjadi dua golongan, yaitu *Hygiene factors* yang terdiri dari status, hubungan antar manusia, supervisi, peraturan-peraturan perusahaan dan administrasi, jaminan dalam pekerjaan, kondisi kerja dan gaji. Faktor-faktor ini biasanya mendorong keinginan seseorang untuk tetap tinggal di tempat dimana dia bekerja. Sedangkan *Motivational factors* (motivators) terdiri dari pekerjaannya sendiri, achievement, kemungkinan untuk berkembang, tanggung jawab, kemajuan dalam jabatan dan pengakuan. Faktor-faktor ini yang akan mendorong dirinya untuk membandingkan dengan perusahaan lain, demi kemajuan dirinya. Untuk dapat benar-benar memperoleh motivasi kerja yang

tinggi, faktor-faktor motivatorlah yang harus mendapat perhatian dan pemuasan.

#### **2.1.4. Kompensasi**

Kompensasi dapat diartikan sebagai bentuk pengembalian yang diberikan perusahaan terhadap karyawan terhadap jasa-jasanya terhadap perusahaan sebagai bagian dari sebuah kebutuhan kepegawaian. Kompensasi itu sendiri mempunyai arti yang luas tidak hanya berwujud kompensasi finansial langsung misalnya ; gaji, upah, bonus dan komisi, tetapi dapat juga berwujud kompensasi non finansial misalnya pakaian seragam.

Masalah kompensasi bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang untuk bekerja, tetapi masalah kompensasi ini penting juga karena kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja mempunyai kadar pengaruh yang tinggi terhadap moral dan disiplin kerja pada diri seseorang (Siswanto, 1989).

Kompensasi meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa yang terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian ( Simamora, 1997). Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Desain dan implementasi sistem kompensasi adalah salah satu aktivitas paling rumit bagi manajer sumber daya manusia yang bertanggung

jawab.

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kompleksitas tersebut, antara lain :

1. Walaupun aspek-aspek sumber daya manusia (pelatihan, manajemen karir, sistem penilaian kinerja, program-program kualitas kehidupan kerja) adalah penting bagi beberapa orang, pada akhirnya kompensasi tetaplah dianggap paling penting bagi setiap orang.
2. Salah satu tujuan kompensasi adalah memotivasi para karyawan, namun terdapat kemajemukan nilai yang dilekatkan oleh individu-individu atas imbalan atau paket imbalan spesifik. Nilai-nilai individu tersebut dapat pula berubah-ubah sepanjang waktu.
3. Pekerjaan-pekerjaan di dalam sebagian besar organisasi melibatkan hampir tanpa akhir keanekaan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan, dan dilakukan dalam situasi-situai dengan kisaran tuntutan luas.
4. Sistem kompensasi terdiri atas banyak elemen di samping gaji untuk pekerjaan.
5. Kompensasi karyawan adalah biaya pokok dalam menjalankan roda usaha dan dapat menentukan daya saing barang-barang atau jasa-jasa perusahaan.
6. Beraneka macam peraturan pemerintah pusat maupun daerah

mempengaruhi sistem kompensasi.

7. Para karyawan, baik secara langsung ataupun melalui ketentuan-ketentuan perundingan kolektif, mungkin ingin berpartisipasi dalam penetapan kompensasi.
8. Biaya hidup sangat beraneka ragam di wilayah-wilayah geografis yang berbeda, menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan-perusahaan yang berkiprah di berbagai lokasi.

Selain faktor-faktor yang menyebabkan kompleksitas dalam hal kompensasi, juga ada terminologi bagi kompensasi, sebagai berikut :

1. Upah dan gaji.

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Karyawan-karyawan manajemen, staf profesional, klerikal (pekerja-pekerja kerah putih) biasanya digaji.

2. Insentif.

Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif terdiri

dua jenis :

- Program insentif individu yang memberikan kompensasi berdasarkan penjualan-penjualan, produktivitas, atau penghematan-penghematan biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.
- Program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi, atau kelompok kerja) karena melampaui standar-standar probabilitas, produktivitas, atau penghematan biaya yang sudah ditentukan sebelumnya.

3. Tunjangan.

Tunjangan adalah tambahan fasilitas yang dapat berupa uang maupun dalam bentuk lain seperti Tunjangan Hari Tua, Tunjangan Hari raya, Tunjangan Asuransi kesehatan atau yang lainnya.

4. Fasilitas.

Contoh fasilitas antara lain kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, tempat parkir khusus, keanggotaan klub atau dalam bentuk sesuai kebijakan perusahaan yang bersangkutan.

#### **2.1.5. Pelatihan (*Training*).**

Efisiensi pada suatu organisasi sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi. Efisiensi dari suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Hal ini berarti tujuan dari organisasi atau perusahaan dapat tercapai dengan baik bila para karyawannya dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan efisien. Oleh karena itu untuk meningkatkan kemampuan kerja para karyawan suatu organisasi atau perusahaan perlu melakukan usaha-usaha program latihan pengembangan karyawan (Heidjrachman, 1985).

Pada jamannya Frederick Taylor, orang memikirkan bagaimana caranya memotivir orang untuk bekerja, supaya dapat diperoleh produktivitas yang lebih tinggi, seperti menaikkan gaji, pemberian latihan-latihan yang bermanfaat seperti kepekaan terhadap orang lain, ketrampilan memimpin, kepekaan terhadap orang lain, mengembangkan komunikasi, serta ketrampilan-ketrampilan menyangkut keahliannya (LPPM, 1986).

#### **2.1.6. Hubungan Kompensasi dengan Turnover.**

Dalam bukunya Simamora (1997), hubungan antara kompensasi dengan perputaran karyawan sampai pada dimana gaji karyawan menentukan kepuasan kerja, hal tersebut juga memiliki dampak pada apakah seorang karyawan kemungkinan akan mengundurkan diri dan menerima sebuah pekerjaan di tempat

lainnya. Keputusan untuk keluar dari organisasi melibatkan dua pertimbangan, yaitu :

1. Keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan .
2. Kemampuan karyawan untuk keluar.

Hal ini disebabkan karena karyawan-karyawan tertentu memiliki informasi lebih mengenai keadilan (ketidakadilan) internal, ada kemungkinan ketidakpuasan terhadap gaji mempunyai dampak yang lebih besar terhadap perputaran karyawan dari pada ketersediaan pekerjaan-pekerjaan yang dibayar lebih baik di perusahaan yang lain.

#### **2.1.7. Hubungan faktor motivasi dan Higiene dengan turnover.**

Dengan berdasarkan pada teori Herzberg, faktor motivasi yang diukur untuk mengetahui *job satisfaction* dan *job dissatisfaction* karyawan, berkaitan erat dengan *turnover* karyawan. Muchinsky & Tuttle (1979) menyimpulkan adanya tiga puluh sembilan studi yang menghubungkan antara *job satisfaction* dan *turnover*. Hampir semua studi tersebut menunjukkan hubungan yang negatif artinya semakin tinggi *job satisfaction* maka akan semakin rendah *turnover* karyawan dan sebaliknya, semakin rendah *job satisfaction* maka semakin tinggi *turnover* nya. (Brayfield Van Crokit (1955); Price (1977); Vroom (1964); Porter & Strees (1973,1974); Lokce (1975); Mobly,et all(1979); Muchinsky & Tuttle(1979)).



Menurut konsep March dan Somon (1958), faktor-faktor utama yang mempengaruhi perasaan ingin pindah adalah perasaan puas terhadap pekerjaan dan perasaan terhadap kemungkinan untuk ditransfer dalam suatu organisasi. Perasaan puas terhadap pekerjaan dianggap sebagai fungsi kesesuaian antara pekerjaan dan apa yang dibayangkan oleh karyawan, kemungkinan meramal hubungan pekerjaan dan keserasian antara pekerjaan dan peran-peran lainnya. Kesesuaian antara pekerjaan dengan apa yang dibayangkan oleh karyawan dianggap sebagai fungsi ketrampilan supervisi, jumlah imbalan, peran serta dalam penugasan pendidikan dan laju perubahan status atau penghasilan.

Lebih lanjut Kuskell (1979) juga mengatakan, bahwa sebab turnover yang utama adalah karena perusahaan tidak menyadari kebutuhan-kebutuhan mendasar pada diri pekerja-pekerjanya. Para pekerja tidak hanya mengharapkan upah yang tinggi atau keamanan kerja yang baik saja, tetapi juga mengharapkan pekerjaan-pekerjaan yang menarik dan adanya wewenang untuk menyelesaikan suatu tugas. Kegagalan perusahaan memenuhi kebutuhan ini akan membentuk sikap negatif dari pekerja terhadap pekerjaannya berupa ketidakpuasan. Bila pekerja menemukan pekerjaan lain yang lebih menarik minatnya, maka ia akan segera pindah ke perusahaan lain tersebut.

### **2.1.8. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Turnover.**

Kepuasan kerja juga dihubungkan secara negatif dengan dengan keluarnya (*turnover*) karyawan, tetapi korelasinya itu lebih kuat daripad apa yang kita temukan untuk kemangkiran. Tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, pengharapan mengenai kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu merupakan kendala yang penting pada keputusan yang sebenarnya untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. (Robbins, 1996).

Motivasi kerja, kompensasi dan disisi lain adalah pelatihan, merupakan unsur dari kepuasan kerja, yang hubungannya dengan prestasi kerja maupun *turnover* diperdebatkan dan kontroversial dalam mempelajarinya. Walaupun banyak penelitian menemukan ketidakjelasan hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja, namun antara kepuasan kerja dengan *turnover* mempunyai hubungan yang moderat karena dipandang dari segi biaya, kesempatan yang hilang dan semangat keseluruhan.

### **2.1.9. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kemangkiran dan Absensi.**

Kepuasan kerja dan kemangkiran mempunyai hubungan, namun korelasinya sedang-sedang saja (Robbins, 1996). Karyawan yang tidak puas lebih besar kemungkinannya untuk tidak bekerja. Organisasi yang memberikan tunjangan cuti sakit yang longgar, mendorong semua karyawan mereka termasuk

yang terpuaskan untuk cuti karena sakit.

Suatu studi yang dilakukan terhadap dua perusahaan di Chicago dengan melakukan eksperimen alami yang memungkinkan perbandingan dari catatan kehadiran untuk karyawan yang terpuaskan dan tak terpuaskan. Salah satu hasilnya bahwa pekerja yang mempunyai skor kepuasan yang tinggi mempunyai kehadiran yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan pekerja yang mempunyai skor kepuasan yang lebih rendah (Robbins, 1996).

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Charlie, G.T, Barry Gerhart, dan John W. Boudreau dari Journal of Applied Psychology, vol 82, no 1, 1997, dengan judul "*Voluntary Turnover and Job Performance : Curvelinnearity and The Moderating Influence of Salary Growth and Promotions*". Pada penelitian ini terdapat usulan penemuan-penemuan yang akan datang bahwa hubungan antara perbuatan karyawan dan dorongan akan *turnover* adalah membentuk kurva linier. Dengan demikian, tinggi dan rendahnya perubahan menunjukkan besarnya *turnover* dari pada rata-rata perubahan (Charlie O. Trevor, Barry Gerhart, dan John W.B, 1997).

Mereka menemukan bahwa secara pasti pertumbuhan penggajian yang rendah menunjukkan hubungan secara relatif dengan kondisi pertumbuhan penggajian. Seperti *turnover* karyawan yang tinggi yang disebabkan oleh adanya sistem penggajian yang kurang memadai. Kebalikannya karena efek negatif dari

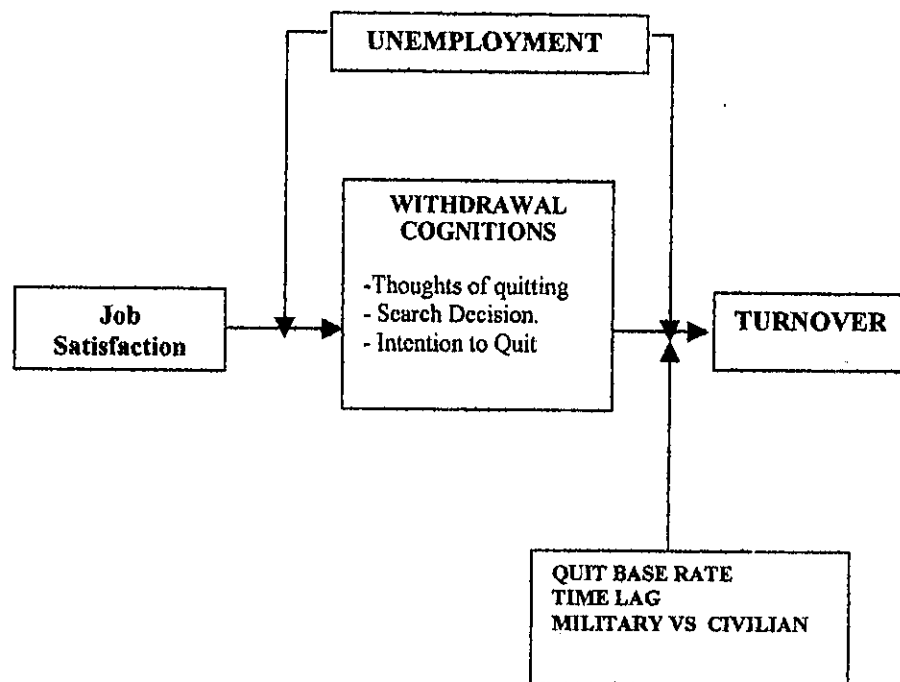
UPT-PUSTAK-UNDIP

pada rata-rata perubahan (Charlie O. Trevor, Barry Gerhart, dan John W.B, 1997).

Mereka menemukan bahwa secara pasti pertumbuhan penggajian yang rendah menunjukkan hubungan secara relatif dengan kondisi pertumbuhan penggajian. Seperti *turnover* karyawan yang tinggi yang disebabkan oleh adanya sistem penggajian yang kurang memadai. Kebalikannya karena efek negatif dari pertumbuhan penggajian pada *turnover* karyawan, dimana sistem penggajian yang memadai menyebabkan rendahnya tingkat *turnover* karyawan..

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Peter W., dan kawan-kawan dari Arizona State University dan Rodger W. Griffeth dari George Mason University , dengan judul "*A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover*" (*Journal of Applied Psychology* , 1992), dalam salah satu modelnya yang mengaitkan antara Kepuasan Kerja; Pengangguran; Pilihan untuk memutuskan antara keluar dari pekerjaan, meneliti putusan dan intensi untuk keluar dan *Turnover*. Dalam penelitian ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang sangat signifikan dengan turnover, walaupun dalam keputusan untuk melakukan tindakan keluar atau tidak dari pekerjaannya, karyawan akan melewati suatu pertimbangan untuk keluar, meneliti putusannya serta meneliti seberapa besar dorongan untuk keputusan keluar tersebut. Berikut ini kami sajikan Model Proses *Turnover* dari penelitian yang dilakukan oleh Peter W. dan kawan-kawan, sebagai berikut :

**Bagan II.1**  
**Model Proses *Turnover***



Sumber : Journal Of Applied Psychology, 1992, vol 77, no.6

Alur pemikiran dari model di atas adalah bahwa seorang karyawan apabila mengalami ketidakpuasan kerja di tempat dimana dia bekerja, sebelum memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan dihadapkan pada suatu pertimbangan mengenai keinginannya untuk keluar dari pekerjaannya, sebab kemungkinan apabila ia keluar akan menjadi pengangguran.

Kepuasan yang dihubungkan secara negatif dengan keluarnya (*turnover*)

karyawan, tetapi korelasi antara kepuasan kerja dan turnover itu lebih kuat dari apa yang kita temukan untuk kemangkiran. Faktor-faktor seperti kondisi pasar kerja, pengharapan mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu merupakan kendala yang penting pada keputusan yang sebenarnya untuk meninggalkan pekerjaan yang ada.

Menurut penelitian dari Suwarno (Thesis, 1998), yang berjudul "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Sri Rejeki Isman Textil (Sritex)-Sukoharjo", hasilnya menyimpulkan bahwa terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan Supervisor, bulanan, harian, karyawan pria dan wanita.

Bila absensi dikaitkan dengan *turnover*, keduanya mempunyai hubungan yang erat dan absensi merupakan indikator terhadap ketidakpuasan karyawan yang sekaligus merupakan upaya sebelum pekerja mengambil keputusan untuk keluar dari pekerjaannya, dan ini merupakan kasus terbanyak di lingkungan industri. Hal ini sesuai dengan penelitian dari Gordon Robertson (1979) dengan judul "*Absenteeism and Labour Turnover in Selected Ontario Industries*", yang menyatakan bahwa absensi dan *turnover* mempunyai hubungan yang erat dan setelah diidentifikasi pada kenyataannya lebih banyak dijumpai pada perusahaan-perusahaan, dan merupakan masalah yang sering muncul dan merupakan variasi terbanyak dari dunia industri. Hasil survey memperlihatkan bahwa pengalaman keduanya merupakan variasi dalam industri yang terbanyak dengan masalah

sumber daya manusia di suatu daerah.

Penelitian lain yang menghubungkan antara absensi dan *turnover* adalah penelitian yang dilakukan oleh Atul Mitra dan kawan-kawan (1992) yang meneliti hubungan antara absensi dengan *turnover* dengan menggunakan metode *Meta-Analytic*. Menurut A. Mitra, metode *Meta-Analytic* paling baik untuk tujuan penelitian ini. Namun komulasi dari penelitian hubungan antara absensi dan *turnover* membuktikan bahwa hal ini merupakan usaha yang baik. Penggunaan dari metode *Meta-Analytic* tersebut tidak hanya mengidentifikasi kekuatan antara absensi dan *turnover* akan tetapi juga menentukan keberadaan dari faktor lain dan efek-efek moderator (Hunter et all., 1982).

Dengan demikian dari penelitian-penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa pada umumnya kepuasan kerja mempunyai hubungan yang erat dengan *turnover*, dimana apabila kepuasan kerja tinggi tidak akan menyebabkan *turnover* begitu pula sebaliknya. Sedangkan untuk menganalisis *turnover* dapat menggunakan absensi sebagai indikator sikapnya.

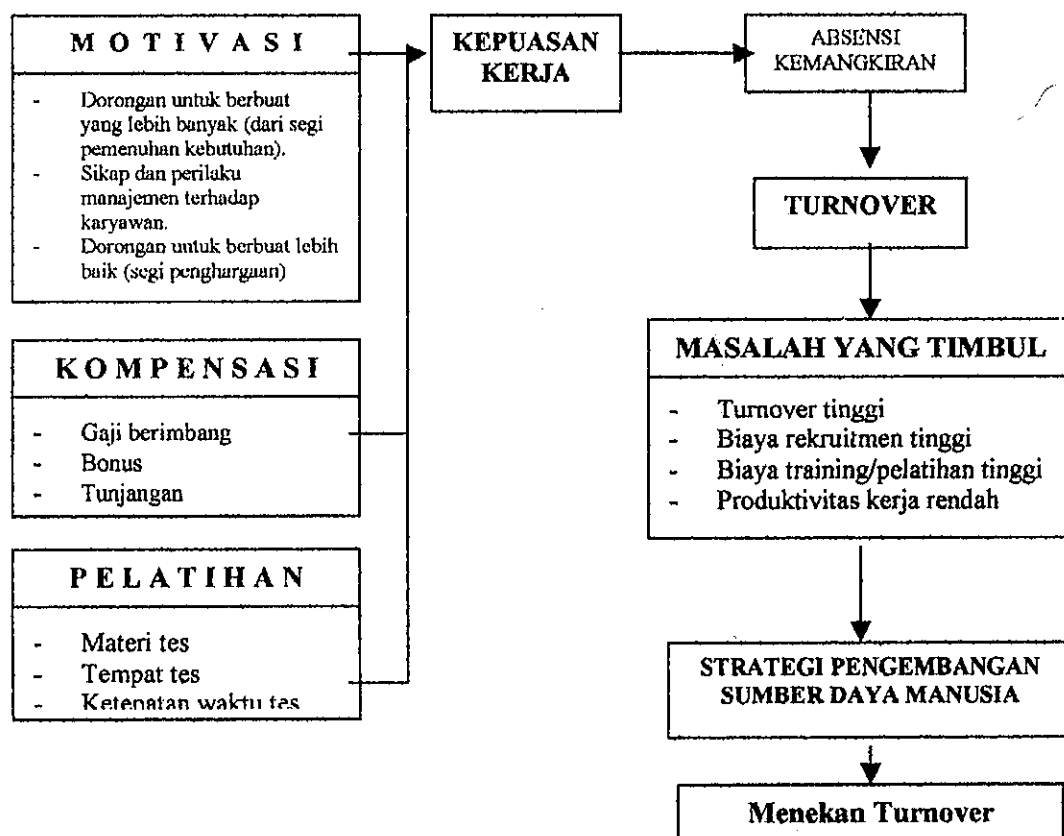
### **2.3. Kerangka Pemikiran**

Dalam penelitian ini mendasarkan pada kerangka pemikiran, antara lain alur pemikiran pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah disesuaikan dengan alur masalah yang dalam hal ini yang terjadi pada

Pemuda Semarang. Dengan adanya alur atau diagram atau model tersebut, diharapkan penelitian ini dapat lebih sistematis dan akurat.

Di bawah ini kami paparkan alur pemikiran sebagai berikut :

## Bagan II.2 Kerangka Pikir





**Keterangan :**

1. Kepuasan kerja yang terdiri dari motivasi kerja, kompensasi dan pelatihan.
2. Seseorang apabila tidak terpuaskan dalam pekerjaannya sebelum mereka mengambil sikap untuk keluar, ia akan berpikir sejenak dalam rangka keputusannya tersebut, keluar dari pekerjaannya atau tetap berada di lingkungan pekerjaannya.
3. Pada saat seseorang itu berpikir, biasanya mereka mengambil sikap untuk melakukan absen atau mangkir dalam pekerjaannya.
4. Apabila yang terjadi adalah keluar dari pekerjaan, maka timbul masalah-masalah yang ditimbulkan oleh *turnover* karyawan tersebut antara lain biaya seleksi karyawan menjadi tinggi.
5. Oleh sebab itu perlu ada rancangan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya untuk menekan turnover karyawan tersebut.

**2.4. Hipotesis**

Hipotesis adalah pernyataan yang masih harus dibuktikan kebenarannya, jadi masih harus dibuktikan oleh hasil penelitian lapangan. Suatu hipotesis dapat diterima jika bahan-bahan penelitian membuktikan bahwa pernyataan itu benar dan akan ditolak bila pernyataan salah.

Dengan permasalahan tersebut di atas, maka peneliti akan mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga bahwa salah satu faktor dalam kepuasan kerja yaitu motivasi kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan absensi.
2. Diduga bahwa salah satu faktor dalam kepuasan kerja yaitu kompensasi mempunyai hubungan yang kuat dengan absensi.
3. Diduga salah satu faktor dalam kepuasan kerja yaitu pelatihan mempunyai hubungan yang kuat dengan absensi.
4. Diduga bahwa hubungan antara faktor-faktor kepuasan kerja yaitu motivasi kerja, kompensasi dan pelatihan dengan absensi, paling kuat berada di lantai 1.

## **2.5. Definisi Operasional**

Dari hipotesis di atas dapat dirumuskan secara operasional agar dapat memudahkan proses analisis serta proses pembuktian, adalah sebagai berikut:

1. Tingkat keluar-masuknya karyawan pada suatu tempat pada suatu periode tertentu dapat diukur dari rumus yang telah disebutkan di atas. Namun untuk melihat perilaku sebelum karyawan menentukan keinginannya untuk keluar adalah dilihat dari perilaku pramuniaga tersebut selama bekerja, yaitu dari data absensi dan kemangkiran

karyawan yang terjadi sebelum akhirnya karyawan menentukan sikap untuk keluar dari perusahaan. Dari data yang berada di perusahaan, karyawan-karyawan yang ingin menentukan sikapnya untuk keluar, biasanya diawali dengan absensi yang tinggi. Alasan untuk absen yang sering mereka pilih adalah absen karena sakit dengan ijin dokter. Hal ini karena mengingat absen dengan surat keterangan dokter tersebut mempunyai resiko yang paling sedikit dan terbebas dari resiko terberat, yaitu dikeluarkan.

2. Kepuasan kerja karyawan dilihat dari faktor-faktor kepuasan kerja antara lain faktor motivasi kerja, kompensasi dan pelatihan. Motivasi kerja yang tinggi mengindikasikan karyawan sangat puas dalam melakukan pekerjaannya. Penerimaan kompensasi yang relatif dapat mencukupi kebutuhan disertai dengan fasilitas-fasilitas perusahaan akan dapat memuaskan karyawan. Selain itu pemberian pelatihan yang bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi karyawan dalam rangka menumbuhkan motivasi, akan mendukung kepuasan kerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber data**

Untuk memperoleh data guna mempermudah penulisan tesis ini, maka diperlukan pengumpulan data yang pengambilannya secara sistematis dan terarah. Oleh sebab itu peneliti melakukan pengumpulan data primer dan sekunder.

##### **Data Primer**

Yang dimaksud data primer adalah data yang diperoleh dengan cara mendatangi langsung obyek penelitian, pada karyawan Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang, dimana data tersebut mendukung analisis operasional, yaitu berupa variabel data tentang motivasi kerja karyawan dari supervisor, pramuniaga hingga karyawan bagian bazaar.

Adapun pengumpulan data primer dilakukan dengan cara :

##### **a. Wawancara**

Wawancara yaitu mengadakan tanya jawab secara langsung dengan karyawan yang bersangkutan.

#### **b. Kuesioner**

Kuesioner yaitu suatu cara pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan mengenai pokok masalah. Kuesioner disini merupakan alat untuk pengumpul data, maka supaya kuesioner ini benar benar dapat menangkap data yang dimaksudkan dengan baik, perlu uji reliabilitas dan uji validitasnya.

#### **Data Sekunder**

Yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung (Marzuki, 1988) dan ini didapatkan dari literatur, brosur, maupun diktat yang berhubungan dengan tesis ini serta keterangan-keterangan dan publikasi lainnya yang relevan.

### **3.2. Metode Pengumpulan Data**

Setiap penelitian ilmiah berhadapan dengan masalah sumber data yang disebut populasi dan atau sampel. **Populasi** adalah keseluruhan obyek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai test atau peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu di dalam suatu penelitian (Nawawi,1998).

**Sampel** adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya dianggap

dapat mewakili keseluruhan yang akan diteliti dan dianggap dapat mewakili populasi (Jarwanto, 1985).

Gambaran populasi adalah sebagai berikut :

**Tabel III.1**

**Jumlah karyawan pramuniaga per lantai  
Pada Pasaraya Sri Ratu  
Jl. Pemuda Semarang.**

Karyawan	Jenis usaha	Jumlah
PRAMUNIAGA LT I	Supermarket	167
PRAMUNIAGA LT II	Kounter perlengkapan pria	52
PRAMUNIAGA LT III	Kounter perlengkapan wanita	133
PRAMUNIAGA LT IV	Kounter perlengkapan anak	104
PRAMUNIAGA LT V	Kounter elektronik dan peralatan rumah tangga	63
JUMLAH		519

Sumber : Data karyawan Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang, tahun 1999.

Cara pengambilan sampel digunakan *Stratified random sampling* ngan. Hal ini disebabkan karena pengambilan sampel diambil per lantai dengan jumlah sesuai prosentase yang seimbang tiap lantainya secara acak. Pertimbangan disini adalah pramuniaga setiap lantai harus terwakili, jumlahnya harus seimbang setiap lantainya dan harus dapat mewakili setiap sel dalam analisis data.

Menurut Seville (1992) untuk melakukan suatu pengkajian terhadap pengaruh ataupun hubungan dari beberapa variabel, ukuran sampel kecil minimal 30 dan sampel besar adalah lebih dari 100.

Menurut Nawawi (1998) sebagai pertimbangan ekonomis, penelitian terhadap sampel akan lebih tepat dibandingkan penelitian terhadap populasi. Di dalam penentuan sampel yang representatif, di samping persoalan teknik sampling, tidak dapat disangkal bahwa penentuan jumlah atau ukuran sampel sangat besar pengaruhnya terhadap ketelitian dalam mengumpulkan data. Ukuran sampel ini harus ditetapkan lebih dahulu, kemudian sesuai dengan keadaan populasinya dapat dipilih tehnik sampling yang paling sesuai. Rumus yang dipergunakan untuk memperoleh sampel minimal adalah sebagai berikut :

$$n > p \cdot q \left( \frac{z_{1/2}}{b} \right)^2$$

Keterangan : n = jumlah sampel minimum  
 $\geq$  = sama dengan atau lebih besar  
 p = proporsi populasi persentase kelompok pertama

q = proporsi sisa di dalam populasi (1,00-p)  
 $Z_{1/2}$  = derajat koefisien konfidensi pada 99% atau 95%  
 b = persentase perkiraan kemungkinan membuat kekeliruan dalam menentukan ukuran sampel

Sehingga jumlah sampel minimum pada penelitian ini adalah

$$p = \frac{50}{519} \times 100\% = 0,09633$$

$$q = 1 - 0,09633 = 0,90367$$

$$z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,96$$

$$b = 5\%$$

$$n > 0,09633 \times 0,90367 \frac{(1,96)^2}{0,05}$$

$$n > 0,08705 (1536,63)$$

$$n > 133,76$$

$$n > 134$$

Agar penelitian ini dapat efektif dengan sampel diatas atau lebih dari 134, maka diambil pertimbangan sampel diambil sebesar 150, agar setiap sel dapat terisi dan masing-masing lantai dapat terwakili.

Sebagai gambaran cara pengambilan sampelnya adalah sebagai beriku

**Tabel III.2**

**Jumlah Sampel tiap lantai**

Karyawan	Jenis usaha	Jumlah karyawan	30%	Jumlah sampel
PRAMUNIAGA LT I	Supermarket	167	50	45
PRAMUNIAGA LT II	Kounter perlengkapan pria	52	16	15
PRAMUNIAGA LT III	Kounter perlengkapan wanita	133	42	40
PRAMUNIAGA LT IV	Kounter perlengkapan anak	104	31	30
PRAMUNIAGA LT V	Kounter elektronik dan peralatan rumah tangga	63	21	20
<b>JUMLAH</b>		<b>519</b>	<b>160</b>	<b>150</b>

Sumber : Data karyawan Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang, tahun 1999.



### 3.2.1. Validitas dan Reliabilitas

Agar data yang terkumpul adalah data yang obyektif dan mampu menguji hipotesa, maka dibutuhkan alat pengumpul data yang baik. Dua syarat pokok untuk dinyatakan sebagai alat pengumpul data yang baik adalah validitas dan reliabilitas yang tinggi dari alat tersebut.

**Uji reliabilitas** untuk mencari keterpercayaan, keterandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi, dan sebagainya. Namun yang jelas konsep reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Rumus untuk uji Reliabilitas adalah dengan

Rumus formula Sperman-Brown :

$$r = 2(r_{12})/1 + r_{12} \quad \text{atau dengan}$$

Formula Rulon :

$$r = 1 - SD^2/Sx^2 \quad \text{atau dengan}$$

Koefisien Alpha :

$$r = \frac{2(1 - SB_1^2 + SB_2^2)}{SB^2}$$

Sedangkan **uji validitas** mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Rumus yang sering dipergunakan untuk uji validitas adalah dengan formula koefisien korelasi

*product-moment* Pearson dengan rumus (Azwar, 1997) :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{N \cdot Sd_x Sd_y}$$

Keterangan :  $r_{xy}$  = koefisien korelasi antara x dan y

$_{xy}$  = product dari x kali y

$SD_x$  = standard deviasi dari variabel

$Sd_y$  = standard deviasi dari variabel y

N = jumlah subyek yang diselidiki

### 3.3. Tehnik Analisis Data

Sebelum melangkah pada analisis hubungan, terlebih dahulu akan dilakukan identifikasi terhadap motivasi kerja, kompensasi, pelatihan dan tingkat absensi. Untuk melakukan identifikasi tersebut digunakan analisa **Rentang Kriteria** yang proses langkahnya adalah sebagai berikut (Umar, 1997) :

#### a. Menentukan Rentang Skor

- Rentang skor terendah = skor terkecil x jumlah sampel  
 $= 1 \times 150 = 150$
- Rentang skor tertinggi = skor tertinggi x jumlah sampel  
 $= 5 \times 150 = 750$

#### b. Menentukan Rentang skala

$$RS = \frac{n(m-1)}{M}$$

Keterangan:

RS = rentang skala

n = jumlah sampel = 150

m = jumlah alternatif jawaban tiap item = 5

$$RS = \frac{150 (5 - 1)}{5} = 120$$

c. Menentukan Skala Penilaian Tiap Kriteria :

150 - 270 = sangat tidak setuju

271 - 390 = tidak setuju

391 - 510 = netral

511 - 630 = setuju

631 - 750 = sangat setuju sekali

Variasi bentuk memilih jawaban dibuat di atas dalam jumlah ganjil dengan pilihan tengah yang merupakan pilihan “netral”. Menurut Azwar (1999) kekhawatiran akan pilihan tengah kurang beralasan, karena :

- a. Kecenderungan subyek hanya memilih pilihan tengah lebih disebabkan kalimat dalam aitem itu yang tidak cukup sensitif untuk memancing respon berbeda dari subyek.

- b. Kalau pilihan tengah tidak disediakan, kemudian subyek memang benar-benar merasa dirinya berada di antara “ya” dan “tidak” atau di antara “setuju” dan “tidak setuju”, dengan demikian memilih “setuju” berarti ia menjawab tidak benar, memilih “ tidak setuju” pun berarti berbohong, dengan demikian berarti validitas respons tidak terjamin.
- c. Belum ada bukti empiris mengenai kekhawatiran tersebut.

Selanjutnya untuk menganalisis seberapa keeratan hubungan antara faktor-faktor dalam kepuasan kerja yaitu antara motivasi kerja dengan absensi, kompensasi dengan absensi dan pelatihan dengan absensi, kami menggunakan tehnik analisis Chi Square Test ( $\chi^2$ ) dengan menggunakan koefisien kontingensi ©, dengan rumus sebagai berikut :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

dimana :

$O_{ij}$  = banyaknya kasus yang diobservasi yang dikategorikan dalam baris i kolom j.

$E_{ij}$  = banyaknya kasus yang diharapkan dibawah  $H_0$  untuk dikategorikan dalam baris ke I dan kolom ke j.

$\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k$  = jumlah semua sel.

$N$  = jumlah semua sampel.

Sedangkan untuk mengetahui seberapa besar kekuatan hubungan antara dua faktor yaitu masing-masing antara motivasi kerja dengan absensi, kompensasi dengan absensi dan pelatihan dengan absensi, adalah dengan menggunakan rumus **Koefisien Kontingensi**, sebagai berikut :

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

Untuk mengetahui seberapa batasan besarnya kekuatan hubungan antara dua faktor tersebut adalah dengan menggunakan rumus **C maks** sebagai berikut :

$$C_{maks} = \sqrt{\frac{m-1}{m}}$$

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**

#### **4.1. Sejarah Berdirinya Pasaraya Sri Ratu**

Tanggal 28 Juli 1978, Bapak Resturiady Tresno Santosa memiliki Toko Sri Ratu di Jl. Pemuda 33 Semarang. Toko tersebut kini dipergunakan sebagai toko bazar dan terletak di samping kanan gedung Sri Ratu. Pada saat itu, Sri Ratu memiliki 33 orang karyawan dan mempunyai sasaran konsumen sebagai toko pengecer kelas menengah ke atas. Sebagai toko yang pertama kali berdiri, tentunya berupaya agar dapat memiliki konsumen tetap sebagai penopang Sri Ratu pada saat mendatang.

Pada tanggal 8 Maret 1986, toko Sri Ratu diubah bentuknya menjadi Pasaraya dengan gedung yang megah dan berbentuk Pasaraya. Kini Pasaraya Sri Ratu sudah mulai ditangani secara profesional dan dipimpin oleh seorang *General Manager*. Tenaga kerja yang diikutsertakan juga semakin berkembang dan sarjana-sarjana mulai ditempatkan sesuai dengan bidangnya. Sistem manajerialnya juga semakin berkembang dan konsumen yang dilayani juga berubah menjadi luas mencakup semua golongan dari kelas bawah sampai atas.

Dua tahun berikutnya, yaitu tanggal 6 Mei 1988 Sri Ratu mendirikan toko

baru yaitu di jalan MT. Haryono 922-924 (Peterongan). Dengan demikian kota Semarang telah memiliki dua Pasaraya Sri Ratu yang dapat memenuhi kebutuhan konsumennya.

Pada tanggal 12 April 1989 didirikan Toko Sri Ratu yang ke III di Purwokerto yang terletak di Jl. Jendral Sudirman 447 Purwokerto. Setelah berhasil membuka cabang Sri Ratu di Purwokerto, dibuka pula cabang Pasaraya Sri Ratu yang ke IV di Pekalongan di Jl. Merdeka 22 Pekalongan.

Pada tahun 1990 Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang diperluas bangunannya kurang lebih 3 kali luas semula, disamping itu fasilitas bangunan semakin mengikuti perkembangan jaman antara lain dilengkapi dengan lift kapsul, ruang atrium (tembus cahaya), parkir bertingkat dengan peralatan interior yang menarik dan terkesan mewah. Dengan diperluasnya areal bangunan tersebut tentu saja barang-barang yang terjual juga semakin banyak dan lengkap.

Nama Sri Ratu memiliki arti tersendiri, Sri mempunyai arti Padi, sedangkan Ratu mempunyai arti Wanita, maka arti keseluruhan adalah Ratu yang mempunyai kedudukan tinggi. Jadi Sri Ratu adalah toko yang selalu menyediakan barang-barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sekaligus sebagai toko yang dikagumi konsumennya.

## 4.2. Bidang Usaha

Pasaraya Sri Ratu berbadan usaha PT (Perseroan Terbatas), merupakan perusahaan yang bergerak di bidang bisnis eceran yang berbentuk Pasaraya (*Departement store*). Perusahaan yang bergerak dalam usaha eceran terutama perusahaan yang berbentuk Pasaraya penyediaan dan kelengkapan barang merupakan masalah yang sangat penting dimana pihak perusahaan berusaha menyediakan bermacam-macam barang untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Hal ini sesuai dengan prinsip belanja pada satu tempat (*One stop shopping*), dimana pihak perusahaan berusaha memenuhi kebutuhan konsumen dengan cukup berbelanja di suatu tempat.

Adapun barang-barang yang disediakan oleh Sri Ratu antara lain :

1. Lantai satu, terdiri dari supermarket, yang menyediakan barang-barang seperti bunga, jam, kaset, keramik, gift, alat-alat tulis, dan lain-lain.
2. Lantai dua, terdiri dari counter kemeja pria, celana panjang, celana pendek, pakaian dalam pria, assesori pria, tas, jam, parfum, dan lain-lain.
3. Lantai tiga, terdiri dari counter baju wanita, pakaian dalam wanita, kaos wanita, assesori wanita, kosmetik, pakaian tidur, parfum, dan lain-lain.
4. Lantai empat, terdiri dari counter anak.
5. Lantai lima, terdiri dari counter elektronik.



6. Lantai enam, terdiri dari counter barang-barang mebel.

### 4.3. Struktur Organisasi

Dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan guna pencapaian tujuan yang telah ditentukan dari suatu perusahaan, sangat diperlukan suatu wadah agar terdapat satu kesatuan arah tujuan yang dikehendaki. Wadah dalam hal ini adalah apa yang disebut organisasi. Corak dari suatu organisasi akan tergantung dari luas sempitnya bentuk usaha, falsafah dan kebijaksanaan yang dianut oleh perusahaan tersebut. Setelah kita melihat struktur organisasi dari PT Sri Ratu, yang berisi bagian dan jabatan dari masing-masing unsur bagian dari struktur organisasi dari perusahaan tersebut, maka berikut ini akan dijelaskan wewenang dan tanggung jawabnya sebagai berikut :

1. *Komisaris.*

Merupakan puncak pimpinan yang mengawasi pengelolaan perusahaan oleh presiden direktur.

2. *Presiden Direktur*, antara lain bertugas :

- Memimpin dan mengendalikan operasi perusahaan sesuai kebijaksanaan umum yang telah ditetapkan.
- Merumuskan target penjualan, biaya, laba, dan lain-lain.
- Mencari peluang baru untuk pengembangan perusahaan.
- Mengupayakan adanya kegiatan operasi perusahaan yang efektif

dan efisien.

3. *Sekretaris Presiden Direktur*, antara lain bertugas :

- Membuat agenda dan jadwal pertemuan.
- Membuat program kerja.
- Menyimpan arsip-arsip surat penting bagi perusahaan.

4. *Internal Audit*, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab untuk memelihara sistem pengendalian intern yang efektif dalam melindungi aktiva perusahaan.
- Menjamin kepatuhan terhadap kebijaksanaan dan prosedur operasional yang telah digariskan dan meyakinkan bahwa data dan catatan akuntansi dapat dipertanggungjawabkan.

5. *Team E.F.E.F. (Staff Direksi)*, antara lain bertugas :

- Membantu Presiden Direktur dalam mengendalikan operasi perusahaan.
- Membantu Presiden Direktur dalam tugasnya menjalankan fungsi perencanaan dan pengawasan.

6. *EDP (Electronic Data Processing)*, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab terhadap pengelolaan data dan pelaporannya untuk keperluan penyampaian informasi dalam pengambilan keputusan yang penting.
- Bertanggungjawab atas sistem informasi manajemen dalam

mensupport kegiatan operasional perusahaan dalam semua bidang fungsi.

7. *Pengawas Umum*, antara lain bertugas :

- Membantu Presiden Direktur dalam mengawasi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi di semua bidang usaha perusahaan dan merekomendasikan untuk melakukan perbaikan-perbaikan atas aktiva atau asset perusahaan.
- Membantu Presiden Direktur dalam menyelesaikan urusan kelembagaan.
- Memberi nasehat kepada Presiden Direktur.

8. *Direktur I*, anntara lain bertugas :

- Bertanggung jawab atas perencanaan, pengawasan dan pengadaan barang dagangan.
- Mengembangkan kegiatan kerja untuk mencapai peningkatan volume penjualan yang peling menguntungkan bagi perusahaan.
- Mengusulkan target yang akan dicapai dari divisinya untuk kurun waktu tertentu dan melaporkannya pada Presiden Direktur.

9. *Purchasing Manager*, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab atas perencanaan dan pengadaan barang dagangan.
- Bekerja sama dengan *Store Operation Manager* untuk

merencanakan kegiatan yang dilakukan sesuai dengan tugasnya (penentuan ideal stock, target barang datang, dan lain-lain).

*Purchasing Manager* membawahi :

- a. *Departement Store Purchasing Manager*.
- b. *Supermarket Purchasing Manager*.

10. *Departemen Store Purchasing Manager*, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab atas perencanaan dan pengadaan barang departemen store yang paling digemari masyarakat dengan harga yang bersaing dan syarat pembayaran yang paling menguntungkan bagi perusahaan.

11. *Supermarket Purchasing Manager*, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab atas perencanaan dan pengadaan barang supermarket yang paling digemari masyarakat dengan harga yang bersaing dan syarat pembayaran yang paling menguntungkan bagi perusahaan.

12. *Promotion Manager*, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab atas kegiatan promosi di semua cabang Sri Ratu guna meningkatkan hasil penjualan.
- Merencanakan kegiatan-kegiatan promosi yang diminati oleh masyarakat yang akan dilakukan di Sri Ratu yang menjadi tanggung jawabnya.

13. Store Operation Manager, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengembangan kegiatan kerja untuk mencapai peningkatan volume penjualan dan keuntungan Sri Ratu.
- Bekerja sama dengan *Store Operation Assisten Manager*, *Purchasing Manager* dan *Promotion Manager* untuk mengembangkan atau merumuskan kebijakan peraturan yang mendukung program peningkatan penjualan.

14. *Assisten Store Operation Manager*, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab atas jalannya semua kegiatan operasional di Sri Ratu.

15. *Assisten Finance Manager*, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab terhadap penerimaan dan pengadaan dana, penyusunan anggaran, dan proyeksi keuangan di Sri ratu.
- Merencanakan cara penyimpanan uang milik perusahaan sehingga terhindar dari pencurian yang tidak diinginkan.

16. *Assisten Accounting Manager*, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan akuntansi di Sri Ratu yang ditugaskan kepadanya, mulai dari proses pencatatan, pengolahan data sampai pelaporannya kepada pejabat yang berwenang.

- Bertanggung jawab atas dijalankannya prosedur akuntansi yang diinstruksikan oleh *Accounting Manager*.
- Bertanggung jawab atas kebenaran laporan keuangan yang dihasilkannya.

17. *Assisten Human Resources Manager*, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan kepersonaliaan di Sri Ratu.
- Menganalisa tingkat *turnover* karyawan untuk mengetahui penyebab terjadinya pemutusan hubungan kerja tersebut.

18. *Assisten General Affair Manager*, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab terhadap kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan kerumahtanggaan atau umum perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang baik.

19. *Direktur II*, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab terhadap pengaturan dana dan laporan keuangan yang dibutuhkan perusahaan.
- Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan bidang *Human Resources* dan *General Affair*.

20. *Finance Manager*, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab terhadap penggunaan dana, penyusunan

anggaran proyeksi keuangan dan penyusunan kebijaksanaan keuangan.

- Mengawasi semua kegiatan yang dilakukan *Assisten Finance Manager*.

21. *Accounting Manager*, antara lain bertugas :

- Merencanakan kegiatan yang meningkatkan kemampuan karyawan bagian akuntansi sehingga memperlancar kegiatan kerja.
- Mengawasi semua kegiatan yang dilakukan *Assisten Accounting Manager*.

22. *Human Resources Manager*, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan di departemennya, yaitu semua kegiatan yang berhubungan dengan kepersonaliaan dan pengembangan sumber daya manusia.
- Menentukan standart tertentu sebagai pedoman dalam seleksi karyawan, pelatihan karyawan dan penilaian prestasi sehingga diperoleh karyawan yang benar-benar mampu melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.
- Mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh *Assisten Human Resources Manager*.

23. General Affair Manager, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab terhadap kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan kerumahtanggaan atau umum perusahaan, untuk menciptakan suasana kerja yang baik di Sri Ratu.
- Merencanakan kegiatan penilaian atau evaluasi atas hasil kerja karyawan bawahan di departemen dengan cara obyektif.
- Mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh *Assisten General Affair Manager*.

#### **4.4. Strategi Menekan *Turnover***

Pihak manajemen Pasaraya Sri Ratu, selama ini telah menerapkan suatu strategi untuk menekan *turnover*, antara lain :

##### **a. Sistem Pemberian Kompensasi**

Pihak Pasaraya Sri ratu, sejak berdirinya hingga sekarang tetap menerapkan sistem standar upah bagi karyawan pramuniaga sesuai dengan upah minimum regional Jawa Tengah yaitu sebesar Rp 153.000,- per bulan, dengan perincian sebagai berikut :

- Gaji pokok sebesar Rp 114.750.
- Tunjangan pegawai tetap Rp 38.250.

Gaji kotor yang diberikan sejumlah Rp 153.000. tersebut, belum termasuk tunjangan jabatan, tunjangan penyesuaian masa kerja dan



uang lembur. Sedangkan mengenai penyesuaian gaji setiap dua tahun sudah diterangkan pada bab I.

#### **b. Jenis-Jenis Jaminan**

Selain itu pihak manajemen Pasaraya Sri Ratu juga mengikutsertakan karyawannya pada lembaga Jamsostek (Jaminan Sosial Tenaga Kerja) dengan fasilitas :

- Jaminan kematian
- Jaminan kecelakaan kerja
- Jaminan hari tua

Masing-masing fasilitas tersebut mempunyai perhitungan tersendiri, yaitu :

##### **1. Untuk karyawan yang belum menikah, perhitungannya adalah :**

- Jaminan kematian dan jaminan kecelakaan kerja disubsidi perusahaan sebesar 7,26% dari gaji kotor yang diterima tetapi tidak termasuk uang lembur.

Sedangkan jaminan hari tua besarnya adalah 2% yang harus ditanggung oleh karyawan sendiri, dan uang tersebut akan dikembalikan kalau karyawan keluar atau pensiun

- Bagi karyawan yang sudah menikah, besarnya subsidi

yang diberikan perusahaan untuk jaminan kematian dan jaminan kecelakaan kerja sebesar 10,26%.

Sedangkan jaminan hari tua sebesar 2% dari gaji kotor menjadi tanggungan karyawan.

### c. Perhitungan sistem lembur

Sistem lembur yang berlaku di Pasaraya Sri Ratu ada beberapa ketentuan, yaitu:

- **Lembur jam-jaman**, dengan perhitungan = gaji kotor : 173. (Pembagi 173 adalah sesuai dengan peraturan Menteri Tenaga kerja tahun 1984).
- **Lembur penuh** , dengan perhitungan = kelebihan dari 5 jam kerja pokok, setiap kelebihan 1 jamnya ditambah upah lembur per jam.
- **Lembur off masuk**, dengan perhitungan = 5 jam kerja pokok dihitung 2 x upah/jam.
- **Lembur masuk penuh**, dengan perhitungan = mulai 3 jam pertama dihitung 3 x upah/jam, 1 jam berikutnya dihitung 4 x upah/jam dan seterusnya.

Namun sistem lembur yang terakhir ini, jarang sekali dipakai dengan alasan uang yang diterima terlalu banyak.

### c. Didirikannya Bagian Pelatihan

Pihak manajemen Pasaraya Sri Ratu mendirikan Bagian Pelatihan salah satu sebabnya adalah untuk mengatasi turnover yang selalu terjadi tiap bulan. Tugas bagian pelatihan ini adalah melakukan kegiatan atau menyelenggarakan pelatihan baik bagi karyawan baru maupun bagi karyawan lama, mulai dari tingkat karyawan pembersihan sampai pada tingkat manajer. Sedangkan materi pelatihan yang telah dan selalu diberikan adalah seperti yang sudah terpapar pada bab I.

### 4.5. Perhitungan Absensi

Pihak manajemen Pasaraya Sri ratu telah menerapkan sistem pengontrolan presensi dengan menggunakan kartu presensi dari hasil cetak pada mesin Amano. Jenis kode yang telah disepakati sebagai keterangan pada kartu presensi adalah sebagai berikut :

(5) = terlambat 5 menit.

(1) = terlambat 1 menit.

(S) = ijin sakit ada Surat Keterangan Dokter.

(\$ ) = ijin sakit tidak ada SKD.

(o) = jatah off.

(b) = ijin tukar off.

(A) = Alpha.

(C) = cuti.

(B) = tidak masuk (ijin).

(K) = tidak masuk (ijin khusus).

(?) = ada kesalahan.

Khusus untuk kode-kode tertentu memiliki ketentuan, yaitu kode absen (5) berarti karyawan yang bersangkutan dipotong Rp 500. Karena terlambat 5 menit. Sedangkan untuk kode absen (1) karyawan dipotong Rp 1.000. karena karyawan yang bersangkutan terlambat 10 menit.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Salah satu masalah utama dalam kegiatan penelitian sosial dan psikologi adalah masalah cara memperoleh data yang akurat dan obyektif. Hal ini menjadi sangat penting artinya dikarenakan kesimpulan penelitian hanya akan dapat dipercaya apabila didasarkan pada data yang dapat dipercaya. Agar supaya kesimpulan penelitian nantinya tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari kenyataan yang sebenarnya, maka diperlukan alat ukur berupa skala atau tes yang valid dan reliabel. Untuk itulah maka diperlukan uji validitas dan reliabilitas.

##### **5.1.1. Uji Validitas**

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 1997). Pada penelitian ini uji validitas dilakukan terhadap kuesioner. Pengujian dilakukan dengan menggunakan "Korelasi Item Total" dengan cara menghitung korelasi antara distribusi skor pada setiap item dengan suatu kriteria

Koefisien reliabilitas untuk data absensi, motivasi kerja, kompensasi, dan pelatihan yang dihitung dengan Formula Spearman-Brown, Formula Rulon, dan Koefisien Alpha ternyata menghasilkan angka yang sama, dimana hasilnya menunjukkan angka yang mendekati sempurna yaitu berkisar antara 0,916 s/d 0,978. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat konsistensi yang mendekati sempurna pada hasil ukur yang digunakan.

## **5.2. Karakteristik Responden**

Karakteristik respon yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah karakteristik responden dari karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang, yang meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan, asal daerah, status, dan gaji. Berdasarkan hasil wawancara dengan 150 karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang diperoleh data seperti terlihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.3**  
**Karakteristik Responden Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang, Tahun 1999**

Karakteristik Responden	Frekuensi			
	Pria		Wanita	
1. Jenis kelamin	25 (17%)		125 (83%)	
2. Umur	18-20	21-24	25-29	>30Tahun
	2(1,3%)	50(33,3%)	87(58%)	11(7,3%)
3. Pendidikan	SLTP	SLTA	D3	S1
	8(5,3%)	97(64,7%)	42(28%)	3(2%)
4. Asal Daerah	Semarang		Luar Semarang	
	80(53%)		70 (47%)	
5. Status	Nikah ada T.		Nikah tidak ada T. Belum menikah.	
	31(20,7%)		59(39,3%) 60(40%)	
6. Gaji/bulan (ribu Rp)	100-129	130-159	160-179	>180
	36(24%)	58(38,7%)	50(33,3%)	6(4%)

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 1999.

Keterangan : T = tanggungan

Karakteristik responden pramuniaga Pasaraya Sri Ratu sebagaimana terlihat pada tabel menunjukkan bahwa :

1. Sebagian besar karyawan pramuniaga Pasaraya Sri Ratu berjenis kelamin wanita dengan komposisi 83% wanita dan 17% pria.
2. Umur responden didominasi oleh mereka yang berumur antara 25-30 tahun dengan persentase mencapai 58 %, selanjutnya diikuti oleh karyawan pramuniaga yang berumur 21-25 tahun (33,3%), > 30 tahun (7,3%) dan 18-20 tahun (1,3%).

3. Sebagian besar responden berpendidikan SLTA dengan persentase mencapai 64,7%, kemudian D3 (20%), SLTP (5,3%), dan S1 (2%).
4. Responden yang berasal dari Semarang dan yang berasal dari luar Semarang komposisinya hampir berimbang, yaitu masing-masing 53% dan 47%.
5. Responden yang sudah menikah mencapai 60% dengan rincian 20,7% memiliki tanggungan dan 39,3% tidak memiliki tanggungan. Sementara yang belum menikah mencapai 40%.
6. Gaji yang diterima responden sebagian besar berkisar antara Rp 130.000 – Rp 159.000 (38,7%). Urutan kedua dengan gaji berkisar antara Rp 160.000 – Rp 179.000 (33,3%), urutan berikutnya dengan gaji Rp 100.000 – Rp 129.000 (24%) dan lebih dari Rp 180.000 (4%).

### **5.3. Identifikasi Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja karyawan sebagaimana telah diuraikan dalam kerangka pemikiran ditinjau dari 3 tolok ukur, yaitu motivasi kerja, kompensasi, dan pelatihan. Berdasarkan hasil wawancara dengan 150 karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu, maka identifikasi Kepuasan Kerja karyawan dapat disimak pada uraian berikut ini.



### 5.3.1. Motivasi Kerja

Untuk mengidentifikasi kepuasan kerja karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu, maka responden diminta untuk memberikan jawaban terhadap 8 pertanyaan yang berkaitan dengan motivasi kerja yang meliputi :

1. Pemenuhan kebutuhan sehari-hari
2. Jaminan keamanan kerja
3. Gaji
4. Jaminan pengobatan dan kesehatan
5. Kerja lembur
6. Penghargaan terhadap prestasi kerja
7. Gaji cukup tinggi dibandingkan tempat lain
8. Fasilitas cukup baik

Jawaban untuk masing-masing pertanyaan di atas, diberi skor 1 sampai dengan yang kriterianya adalah sebagai berikut :

- 1 = sangat tidak setuju
- 2 = tidak setuju
- 3 = netral
- 4 = setuju
- 5 = sangat setuju

Selanjutnya data yang diperoleh dianalisis dengan Rentang Kriteria

dengan cara sesuai uraian pada subbab Analisis Data pada bab III. Data yang mengungkapkan motivasi kerja karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu yang dianalisis dengan Rentang Skala disajikan pada Tabel berikut.

**Tabel V.4**

**Motivasi Kerja Karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu,  
Tahun 1999**

Komponen yang Diteliti	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
	1	2	3	4	5	
1. Pemenuhan kebutuhan sehari-hari	3	18	35	49	45	565
2. Jaminan keamanan kerja	2	20	34	47	47	567
3. Gaji	9	34	47	36	24	482
4. Jaminan pengobatan dan kesehatan	4	16	33	56	41	564
5. Kerja lembur	4	21	35	53	37	548
6. Penghargaan terhadap prestasi kerja	5	21	34	58	32	541
7. Gaji cukup tinggi dibanding tempat lain	11	33	41	41	24	484
8. Fasilitas cukup baik	3	33	40	50	24	509
<b>TOTAL</b>						<b>4260</b>
<b>RATA-RATA</b>						<b>3,557</b>

**Sumber** : Data primer yang diolah, tahun 1999.

**Keterangan** : 1 = sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 = netral

4 = setuju

5 = sangat setuju

Interpretasi yang dapat ditarik dari data motivasi kerja karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang adalah sebagai berikut :

1. Faktor utama yang mendorong motivasi kerja meliputi :

a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi sehari-hari

- b. Jaminan keamanan kerja
  - c. Jaminan pengobatan dan kesehatan
  - d. Kerja lembur
  - e. Penghargaan terhadap prestasi kerja
2. Faktor gaji, bukan merupakan faktor utama yang mendorong motivasi kerja, sebab nilai skornya masuk kategori netral. Dari data karakteristik responden menunjukkan bahwa 94% responden menerima gaji antara Rp 100.000 s/d Rp 189.000, di samping itu 60% responden mengatakan sudah menikah. Padahal batas garis kemiskinan untuk kota Semarang saat ini Rp 100.000/kepala/bulan, dan sebagai bahan perbandingan Proyek Jaring Pengaman Sosial (JPS) untuk Proyek Penanggulangan Pengangguran Pekerja Terampil (P3T) yang sudah berjalan pada Tahun 1998-1999 memberi gaji sebesar Rp 300.000/bulan. Dengan demikian, dapat dipahami jika hasil perhitungan menunjukkan bahwa gaji bukan merupakan faktor utama pendorong motivasi kerja karyawan pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang.
- 3 Fasilitas yang cukup baik, ternyata bukan faktor utama yang mendorong motivasi kerja, sebab nilai skornya masuk kategori netral.
- 4 Secara keseluruhan, motivasi kerja para karyawan dapat dikatakan tinggi, sebab nilai skor total rata-ratanya 3,557, nilai ini berada di atas nilai netral.

### 5.3.2. Kompensasi

Identifikasi terhadap kompensasi yang diterima karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang, dilakukan dengan cara mengajukan 8 pertanyaan yang berkaitan dengan faktor kompensasi yang meliputi :

1. Gaji dapat mencukupi kebutuhan sekeluarga.
2. Gaji mencukupi kebutuhan sendiri.
3. Gaji membuat betah bekerja.
4. Gaji cukup untuk kebutuhan satu bulan.
5. Gaji sesuai dengan ongkos/biaya.
6. Perhatian khususnya dalam pemberian tunjangan sudah adil.
7. Penyesuaian gaji dengan UMR/kebutuhan hidup tepat.
8. Upah lembur sudah memenuhi aturan yang berlaku.

Jawaban dari ke 8 pernyataan di atas diberi skor 1 s/d 5, mulai dari sangat tidak setuju s/d sangat setuju. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan “Rentang Nilai” yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel V.5**  
**Identifikasi Terhadap Kompensasi yang Diterima**  
**Karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang,**  
**Tahun 1999**

Komponen yang Diteliti	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
	1	2	3	4	5	
1. Gaji cukup untuk kebutuhan keluarga	19	50	48	28	5	400
2. Gaji mencukupi kebutuhan sendiri	16	47	60	23	4	402
3. Gaji membuat betah bekerja	21	47	59	22	1	385
4. Gaji mencukupi kebutuhan satu bulan	29	44	48	27	2	379
5. Gaji sesuai dengan ongkos	23	52	52	19	4	379
6. Pemberian tunjangan adil	21	51	46	28	4	393
7. Penyesuaian dengan UMR/ kebutuhan hidup tepat	21	52	45	27	5	393
8. Upah lembur sesuai dengan aturan yang berlaku	20	50	49	26	5	396
<b>Total</b>						<b>3,127</b>
<b>Rata-rata</b>						<b>2,6</b>

**Sumber : Data primer yang diolah, tahun 1999.**

**Keterangan : 1 = sangat tidak setuju**

**2 = tidak setuju**

**3 = netral**

**4 = setuju**

**5 = sangat setuju**

Informasi menarik yang dapat diambil dari data pada Tabel V.2 di atas adalah:

1. Para karyawan pramuniaga mengatakan "tidak setuju" dengan pernyataan yang mengatakan bahwa :

- a. Gaji membuat betah bekerja (dalam pengertian tidak ingin pindah kerja ).
- b. Gaji cukup untuk kebutuhan selama satu bulan.
- c. Gaji sesuai dengan ongkos.

Fakta ini merupakan jawaban dari permasalahan tingginya tingkat *turnover* pada karyawan pramuniaga yang pada periode 1994- 1998 akhir mencapai lebih dari 3%. Hasil ini juga sesuai dengan apa yang telah diperoleh pada identifikasi motivasi kerja yang menunjukkan bahwa gaji bukan merupakan faktor utama pendorong motivasi kerja.

- 2. Para karyawan pramuniaga mengatakan “netral” dengan pernyataan yang mengatakan bahwa :
  - a. Gaji cukup untuk kebutuhan sendiri.
  - b. Gaji cukup untuk kebutuhan sekeluarga.
  - c. Pemberian tunjangan adil.
  - d. Penyesuaian gaji dengan UMR/kebutuhan hidup tepat.
  - e. Upah lembur sesuai dengan aturan yang berlaku.
- 3. Secara keseluruhan kompensasi yang diterima karyawan pramuniaga dapat dikatakan masih rendah sebab nilai skor total rata-rata dibawah netral yaitu 2,6.

### 5.3.3. Pelatihan

Identifikasi terhadap pelatihan yang diselenggarakan oleh Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang dilakukan dengan cara mengajukan 8 pernyataan yang berkaitan dengan kegiatan pelatihan, yaitu :

1. Pelatihan yang diselenggarakan bermanfaat.
2. Pelatihan dapat mengembangkan kemampuan karyawan.
3. Materi pelatihan sesuai dengan pekerjaan.
4. Instruktur pelatihan ahli dalam bidangnya.
5. Waktu pelatihan cukup.
6. Tempat pelatihan memadai.
7. Fasilitas pelatihan memadai.
8. Frekuensi pelatihan cukup.

Jawaban dari ke 8 pernyataan di atas diberi skor 1 s/d 5, mulai dari sangat tidak setuju s/d sangat setuju. Selanjutnya data yang diperoleh dianalisa dengan "Rentang Nilai" yang hasilnya dapat disimak pada tabel berikut.

Tabel V.6

**Identifikasi Terhadap Pelatihan yang Diselenggarakan  
Pasaraya Sri Ratu Semarang, Tahun 1999.**

Komponen yang Diteliti	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
	1	2	3	4	5	
1. Pelatihan yang diselenggarakan bermanfaat	20	28	46	42	14	452
2. Pelatihan dapat mengembangkan kemampuan karyawan	19	31	46	41	13	448
3. Materi pelatihan sesuai dengan pekerjaan	13	35	52	36	14	453
4. Instruktur pelatihan ahli dibidangnya	15	27	55	42	11	457
5. Waktu pelatihan cukup	15	29	47	47	12	462
6. Tempat pelatihan memadai	13	34	44	44	15	449
7. Fasilitas pelatihan memadai	17	27	43	44	19	471
8. Frekuensi pelatihan cukup	22	20	50	40	18	462
<b>Total</b>						<b>3,654</b>
<b>Rata-rata</b>						<b>3,05</b>

**Sumber : Data primer yang diolah, tahun 1999.**

**Keterangan : 1 = sangat tidak setuju**

**2 = tidak setuju**

**3 = netral**

**4 = setuju**

**5 = sangat setuju**

Pelatihan yang diselenggarakan oleh Pasaraya Sri Ratu Semarang tampaknya kurang mendapat respon yang memadai dari para karyawan, hal ini terlihat dari skor nilai untuk masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan pelatihan semua dijawab dengan "netral". Demikian pula untuk nilai skor total rata-ratanya juga menunjukkan bahwa jawabannya masuk kategori netral (3,05). Hasil ini merupakan isyarat perlunya peningkatan kualitas pelatihan, baik itu



menyangkut materi, instruktur, waktu, tempat, fasilitas, maupun frekuensinya.

#### **5.3.4. Identifikasi terhadap Absensi.**

Pada periode 1994-1998 akhir Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang sebagaimana telah dikemukakan dalam latar belakang masalah, menghadapi masalah tingginya *turnover* yang angkanya mencapai di atas 3%. Tingginya angka *turnover* seperti telah dipaparkan pada kerangka pemikiran berkaitan dengan tingginya tingkat absensi/kemangkiran. Untuk mengidentifikasi tingkat *turnover*, maka responden diminta untuk menjawab 10 pertanyaan yang berkaitan dengan absensi, yaitu :

1. Tidak masuk karena sakit setiap bulan.
2. Tidak masuk karena berhalangan setiap bulan.
3. Tidak masuk karena ada masalah setiap bulan.
4. Tidak masuk karena keperluan keluarga setiap bulan.
5. Tidak masuk karena haid setiap bulan.
6. Tidak masuk karena melamar pekerjaan di tempat lain setiap bulan.
7. Tidak masuk karena keperluan tak terduga setiap bulan.
8. Tidak masuk karena keperluan lainnya setiap bulan.
9. Tidak masuk karena jenuh setiap bulan.
10. Tidak masuk karena mangkir setiap bulan.

Jawaban untuk masing-masing pertanyaan di atas diberi skor 1 s/d 5 yang kriterianya sebagai berikut :

1 = tidak masuk selama > 3 hari

2 = tidak masuk selama 3 hari

3 = tidak masuk selama 2 hari

4 = tidak masuk selama 1 hari

5 = tidak masuk selama 0 hari

Hasil wawancara dengan 150 karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri ratu Jl. Pemuda Semarang tentang absensi/kemangkiran responden dapat diidentifikasi seperti pada tabel berikut ini.

**Tabel V.7.**  
**Identifikasi Absensi/kemangkiran**  
**Karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang,**  
**Tahun 1999.**

Alasan tidak masuk kerja	Frekuensi Tidak Masuk Kerja Setiap Bulan				
	>3Hari	3Hari	2Hari	1Hari	0Hari
1. Sakit	2 (1,33)	3 (2,00)	15 (10,00)	34 (22,67)	96 (64,00)
2. Berhalangan	3 (2,00)	2 (1,33)	20 (13,33)	36 (24,00)	89 (59,33)
3. Ada masalah	2 (1,33)	5 (3,33)	17 (11,33)	33 (22,00)	93 (62,00)
4. Keperluan keluarga	3 (2,00)	7 (4,67)	21 (14,00)	28 (18,67)	91 (60,67)
5. Haid	2 (1,33)	4 (2,67)	27 (18,00)	28 (18,67)	89 (59,33)
6. Melamar pekerjaan di tempat lain	3 (2,00)	5 (3,33)	32 (21,33)	31 (20,67)	79 (52,67)
7. Keperluan tak terduga	2 (1,33)	6 (4,00)	26 (17,33)	30 (20,00)	86 (57,33)
8. Keperluan lainnya	2 (1,33)	6 (4,00)	26 (17,33)	35 (23,33)	81 (54,00)
9. Jenuh	4 (2,67)	8 (5,33)	21 (14,00)	37 (24,67)	80 (53,33)
10. Mangkir	3 (2,00)	6 (4,00)	32 (21,33)	40 (26,67)	69 (46,00)
<b>Jumlah</b>	<b>26</b>	<b>50</b>	<b>215</b>	<b>304</b>	<b>853</b>

**Sumber : Data primer yang diolah, tahun 1999.**

**Keterangan : Angka dalam tanda kurung dalam persentase (%)**

Informasi penting yang dapat diketahui dari tabel identifikasi absensi di atas adalah :

1. Tingkat absensi karyawan dapat dikatakan tinggi, sebab karyawan yang dalam satu bulan tidak masuk kerja selama tiga atau lebih,

angkanya mencapai 4,2%. Hasil ini mendukung pernyataan yang mengatakan bahwa tingkat absensi yang tinggi merupakan penyebab tingginya *turnover*. Seperti telah diungkapkan di muka bahwa *turnover* di Pasaraya Sri ratu Jl. Pemuda Semarang Periode 1994-1998 akhir dapat dikatakan tinggi, sebab angkanya mencapai di atas 3%.

2. Melamar pekerjaan, kejenuhan, dan kemangkiran merupakan alasan tidak masuk kerja yang perlu diperhatikan, sebab angkanya masing-masing mencapai 8%, 12%, dan 9% (dalam satu bulan tidak masuk selama tiga hari atau lebih). Hasil ini mengindikasikan tingginya ketidaklanggengan karyawan pramuniaga, sehingga pada gilirannya menyebabkan tingginya *turnover*.

#### **5.4. Hubungan Antara Absensi Dengan Kepuasan Kerja**

Untuk mengetahui hubungan antara absensi dengan kepuasan kerja, digunakan alat analisis Chi Kuadrat. Kepuasan kerja seperti telah dikemukakan di muka di ukur dengan faktor motivasi kerja, kompensasi, dan pelatihan. Oleh karena itu, hubungan yang dianalisis meliputi hubungan antara absensi dengan motivasi, hubungan antara absensi dengan kompensasi, dan hubungan antara absensi dengan pelatihan.

#### **5.41. Hubungan Antara Absensi Dengan Motivasi Kerja**

Untuk menganalisis hubungan antara absensi dengan motivasi kerja dengan menggunakan analisis Chi Kuadrat, maka nilai skor motivasi yang diambil adalah nilai skor total rata-ratanya, demikian pula untuk nilai skor absensi juga yang diambil adalah nilai rata-ratanya (data terlampir). Nilai skor motivasi kriterianya adalah sebagai berikut :

1 = sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 = netral

4 = setuju

5 = sangat setuju

Sedangkan nilai skor untuk absensi kriterianya adalah :

##### **1. Perumusan Hipotesis**

- a.  $H_0$  : Lamanya tidak masuk kerja (absensi) tidak tergantung pada motivasi kerja.
- b.  $H_a$  : Lamanya tidak masuk kerja (absensi) tergantung pada motivasi kerja.

##### **2. Penentuan nilai kritis**

- a. Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 1%
- b. Derajat kebebasan =  $(k-1)(b-1)$

Dimana :  $k$  = jumlah kolom

$b$  = jumlah baris

c. Nilai  $\chi^2$  tabel untuk uji satu arah = 31,9999

### 3. Menghitung Nilai $\chi^2$

Hasil perhitungan dengan program komputer diperoleh nilai  $\chi^2 = 84,154$  (lihat lampiran).

### 4. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan untuk menerima  $H_0$  atau menolak  $H_0$  dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $\chi^2$  tabel ( $\chi^2_t$ ) dengan nilai  $\chi^2$  hasil perhitungan ( $\chi^2_h$ ). Jika  $\chi^2_t > \chi^2_h$  maka keputusannya adalah menerima  $H_0$ , sebaliknya jika  $\chi^2_t < \chi^2_h$  maka keputusannya adalah menolak  $H_0$ .

Dari hasil perhitungan diperoleh bahwa Nilai  $\chi^2_t < \chi^2_h$ , sehingga keputusannya adalah menolak  $H_0$ . Dari hasil perhitungan dengan komputer juga terlihat bahwa nilai probabilitas menerima  $H_a = 3.061E-11$  ( $<1\%$ ), sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa lamanya tidak masuk kerja (absensi) tergantung pada motivasi kerja dimana semakin tinggi motivasi kerja maka lamanya tidak masuk kerja (absensi) semakin kecil (rendah).

### 5. Koefisien Kontingensi

Setelah diketahui terdapat hubungan/ketergantungan antara motivasi kerja dengan lamanya tidak masuk kerja (absensi), langkah berikutnya adalah mengetahui seberapa kuat hubungan itu terjadi. Untuk menentukan derajat hubungan antara motivasi kerja dengan absensi, rumusnya adalah :

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Dengan ketentuan , C = koefisien kontingensi

n = jumlah sampel

Maka  $C = 84,154 / 84,154 + 150 = 0,599$

Selanjutnya dihitung Nilai C max yang rumusnya adalah :

$$C \text{ max} = \sqrt{\frac{m - 1}{m}}$$

Dengan ketentuan, m = banyaknya kategori

$$\begin{aligned} \text{Sehingga, } C \text{ max} &= \sqrt{\frac{5 - 1}{5}} \\ &= 0,894 \end{aligned}$$

Ternyata dari hasil di atas, Nilai C = 0,599. Nilai ini cukup besar bila dibandingkan dengan Nilai C max nya yaitu sebesar 0,894. Berarti hubungan

antara motivasi dengan absensi dapat dikatakan cukup kuat, dalam pengertian bahwa semakin tinggi motivasi maka semakin rendah tingkat absensinya.

#### **5.4.2. Hubungan antara Kompensai Dengan Absensi**

Hubungan antara kompensasi dengan absensi juga dianalisis dengan menggunakan analisis Chi Square yang prosesnya sama seperti yang dilakukan pada analisis Chi Square antara motivasi kerja dengan absensi. Berdasarkan hasil perhitungan dengan program komputer (lihat lampiran) dapat diinterpretasikan bahwa :

1. Dengan menggunakan taraf uji 1%, dapat dibuktikan bahwa  $H_0$  ditolak, sebab nilai  $\chi^2 = 76,798$  ternyata lebih besar dari nilai  $\chi^2$  tabel = 31,9999, demikian pula nilai probabilitas menerima  $H_0$  ternyata = 6.525E-10, berarti  $H_0$  ditolak atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa lamanya tidak masuk kerja (absensi) tergantung pada kompensasi dalam pengertian bahwa semakin tinggi tingkat kompensasi maka tingkat absensinya semakin kecil.
2. Nilai koefisien kontingensi ( $C$ ) = 0,338 dan nilai  $C_{max}$  = 0,894. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dengan absensi lebih rendah jika dibandingkan dengan hubungan antara motivasi dengan absensi.



#### 5.4.3. Hubungan antara Pelatihan Dengan Absensi

Dengan menggunakan cara yang sama seperti yang dilakukan dengan analisis hubungan antara motivasi kerja dengan absensi dan dengan analisis hubungan antara kompensasi dengan absensi, yaitu dengan analisis Chi Square, hasil perhitungan dengan program komputer (lihat lampiran) dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Dengan menggunakan taraf uji 1 %, dapat dibuktikan bahwa  $H_0$  ditolak sebab nilai  $\chi^2 = 38,621$  lebih besar dari nilai  $\chi^2$  tabel = 31,999 dan nilai probabilitas menerima  $H_0 = 11.233E-03$ , berarti dapat disimpulkan bahwa tingkat absensi tergantung pada tingkat pelatihan.
2. Nilai koefisien kontingensi ( $C$ ) = 0,205 dan nilai  $C$  max = 0,894. Ternyata dari ketiga hubungan di atas, yaitu hubungan antara motivasi kerja dengan absensi, hubungan antara kompensasi dengan absensi dan hubungan antara pelatihan dengan absensi, hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan dengan absensi hubungannya paling rendah.

## **5.5. Hasil Analisis Per lantai**

### **5.5.1. Hasil Analisis Lantai 1**

#### **5.5.1.1. Hubungan antara Motivasi kerja dengan Absensi**

Untuk menganalisis hubungan antara absensi dengan motivasi kerja dengan menggunakan analisis Chi Square, yang prosesnya sama seperti pada saat menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dengan absensi, hanya dalam hal ini analisis dilakukan di setiap lantai, sehingga hasilnya akan dapat dibedakan antara lantai 1, lantai 2, hingga lantai 5.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan komputer dapat diinterpretasikan bahwa :

1. Dengan menggunakan taraf uji 1 %, dapat dibuktikan bahwa  $H_0$  ditolak, sebab nilai  $\chi^2 = 47,390$  lebih besar dari  $\chi^2$  tabel = 31,9999, dengan probabilitas menerima  $H_0$  sebesar 5.919E-05. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa lamanya tidak masuk kerja (absensi) tergantung pada motivasi kerja dimana semakin tinggi motivasi kerja maka jumlah absensinya semakin sedikit.
2. Nilai Koefisien Kontingensi  $C = 0,24008$  dan nilai  $C$  max = 0,894. Ini berarti nilai ini adalah cukup kuat apabila dibandingkan dengan Nilai  $C$  max nya.

#### **5.5.1.2. Hubungan Antara Kompensasi dengan Absensi**

Hubungan antara kompensasi dengan absensi pada lantai 1 yang telah dianalisis dengan menggunakan Chi Square, hasilnya adalah :

1. Dengan menggunakan taraf uji 1%, dapat dibuktikan bahwa  $H_0$  ditolak, sebab nilai  $\chi^2 = 76,582$  ternyata lebih besar dari nilai  $\chi^2$  tabel = 31,999 dengan nilai probabilitas sebesar 6.848E-10. Ini berarti  $H_0$  ditolak atau dapat disimpulkan bahwa lamanya tidak masuk kerja (absensi) tergantung pada kompensasinya, dalam pengertian bahwa semakin tinggi tingkat kompensasinya maka semakin kecil tingkat absensinya.
2. Nilai Koefisien Kontingensi (C) = 0,3380 dengan nilai C max sebesar 0,894. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dengan absensi juga cukup kuat bila dibandingkan dengan hubungan antara motivasi kerja dengan absensi.

#### **5.5.1.3. Hubungan antara Pelatihan dengan Absensi**

Dengan menggunakan cara yang sama seperti yang dilakukan dengan analisis hubungan antara motivasi kerja dan absensi dan hubungan antara kompensasi dengan absensi, maka analisis hubungan antara pelatihan dengan absensi hasilnya adalah :

1. Dengan menggunakan taraf uji 1%, dapat dibuktikan bahwa  $H_0$  ditolak, dengan nilai  $\chi^2$  sebesar 36,824 lebih besar bila dibandingkan dengan nilai  $\chi^2$  tabel sebesar 31,999 dengan nilai probabilitas sebesar 2.220E-03, berarti dapat disimpulkan bahwa tingkat absensi tergantung pada pelatihan.
2. Nilai koefisien kontingensi ( $C$ ) = 0.1971 dan nilai  $C$  max sebesar 0,894. Dengan demikian nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan dengan absensi adalah paling rendah bila dibandingkan dengan hubungan antara motivasi kerja dan kompensasi dengan absensi.

## **5.5.2. Hasil Analisis Lantai 2**

### **5.5.2.1. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Absensi**

Hubungan antara motivasi kerja dengan absensi karyawan pramuniaga pada lantai 2, dengan menggunakan cara yang sama seperti yang telah dilakukan pada lantai 1 yaitu dengan menggunakan analisis Chi Square, dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Dengan menggunakan taraf uji 10%, dapat dibuktikan bahwa  $H_0$  ditolak, sebab nilai  $\chi^2 = 10,375$  ternyata lebih besar dari  $\chi^2$  tabel sebesar 1,237347, demikian pula besarnya probabilitas = 0,0861. Ini berarti dapat dikatakan bahwa lamanya tidak masuk kerja (absensi) tergantung

pada motivasi kerja dimana semakin tinggi motivasi kerja semakin kecil tingkat absensinya.

2. Besarnya koefisien kontingensi adalah  $C = 0,06497$ , yang bila dibandingkan dengan  $C_{max}$  nya adalah sebesar 0,833 adalah sangat jauh berada di bawah  $C_{max}$ nya. Ini berarti pada lantai 2 ada hubungan antara motivasi kerja dengan absensi namun hubungan itu sangat kecil atau dapat dikatakan bahwa absensi yang terjadi pada lantai 2 sangat sedikit bila absen tersebut dihubungkan dengan motivasi kerja.

#### **5.5.2.2. Hubungan antara Kompensasi dengan Absensi**

Dari hasil analisis menggunakan Chi Square yang dilaksanakan pada lantai 2 ini di dapat :

1. Dengan menggunakan taraf uji 10%, terbukti  $H_0$  ditolak , sebab nilai  $\chi^2$  sebesar 8,229 ternyata lebih besar dari  $\chi^2$  tabel = 1,237347, demikian pula nilai probabilitasnya adalah sebesar 0,0948. Ini berarti ada hubungan antara kompensasi dengan absensi dalam arti semakin tinggi tingkat kompensasinya akan semakin kecil tingkat absensinya.
2. Nilai koefisien kontingensi ( $C$ ) = 0,0520070 dengan nilai  $C_{max}$  sebesar 0,833. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dengan absensi pada lantai 2 adalah sangat kecil yang

berarti tingkat absensi pada lantai 2 ini sangat kecil bila dihubungkan dengan kompensasi.

### **5.5.2.3. Hubungan antara Pelatihan dengan Absensi**

Hubungan antara pelatihan dengan absensi yang dianalisis dengan menggunakan Chi Square, hasilnya adalah :

1. Dari hasil analisis dengan taraf uji 10 %, didapat hasil  $\chi^2$  sebesar = 11,792 dimana hasil ini adalah lebih besar dari  $\chi^2$  tabel yaitu sebesar 1,237347, demikian pula nilai probabilitasnya adalah 0,0637. Ini berarti ada hubungan antara pelatihan dengan absensi dengan demikian semakin tinggi tingkat pelatihan akan semakin kecil tingkat absensinya.
2. Besarnya koefisien kontingensi (C) = 0.07288 dengan nilai C max nya sebesar 0,833. Dengan demikian maka hasilnya pada lantai 2 adalah ada hubungan antara tingkat pelatihan dengan tingkat absensi, walaupun hubungan itu tidak begitu kuat.

### **5.5.3. Hasil Analisis Lantai 3**

#### **5.5.3.1. Hubungan antara Motivasi kerja dengan Absensi**

Hubungan antara motivasi kerja dengan absensi pada lantai 3 yang dianalisis dengan Chi Square, hasilnya adalah:

1. Dengan menggunakan taraf uji 10 % didapat hasil  $\chi^2$  sebesar 15,342 dimana hasil ini adalah lebih besar dari  $\chi^2$  tabel sebesar 2,17973, demikian pula besarnya probabilitas adalah 0,0528. Ini berarti ada hubungan antara motivasi kerja karyawan pramuniaga pada lantai 3 dengan tingkat absensi.
2. Besarnya koefisien kontingensi (C) = 0,09279 sedangkan besar C max nya adalah 0,875. Dengan demikian kesimpulannya adalah bahwa hubungan antara motivasi kerja karyawan pramuniaga pada lantai 3 dengan tingkat absensi tidak begitu besar, dalam arti besarnya tingkat absensi yang ditimbulkan oleh motivasi kerja tidak begitu banyak.

#### **5.5.3.2. Hubungan antara Kompensasi dengan Absensi**

Hubungan antara kompensasi dengan absensi pada lantai 3 yang dianalisis dengan menggunakan Chi Square hasilnya adalah :

1. Dengan menggunakan taraf uji 10% didapat hasil  $\chi^2 = 18,517$ , dimana hasil ini lebih besar dari  $\chi^2$  tabel sebesar 2,17973. Dari hasil ini maka  $H_0$  ditolak, dengan demikian hasilnya adalah ada hubungan antara kompensasi dengan tingkat absensi pada lantai 3, dalam arti semakin besar kompensasi akan semakin kecil tingkat absensinya.
2. Besarnya koefisien kontingensi (C) = 0,109882 dengan C max sebesar

0,875. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pada lantai 3 tingkat hubungan antara kompensasi dengan absensi lebih besar bila dibandingkan dengan lantai 2.

#### **5.5.3.3. Hubungan antara Pelatihan dengan Absensi**

Hubungan antara pelatihan dengan absensi pada lantai 3 yang dianalisis dengan menggunakan Chi Square hasilnya adalah :

1. Dengan menggunakan taraf uji 10% hasil  $\chi^2$  adalah sebesar 13,948 yang berarti lebih besar dibandingkan dengan  $\chi^2$  tabel yang besarnya 2,17973. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pada lantai 3 ada hubungan antara pelatihan dengan tingkat absensi, atau dengan kata lain semakin tinggi pemberian pelatihan pada karyawan pramuniaga akan semakin kecil tingkat absensinya.
2. Besarnya koefisien kontingensi (C) = 0,085076 dengan C max sebesar 0,875, dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan pada lantai 3 dalam hubungannya dengan absensi adalah cukup kuat bila dibandingkan dengan lantai 2.



#### **5.5.4. Hasil Analisis Lantai 4**

##### **5.5.4.1. Hubungan antara Motivasi kerja dengan Absensi**

Hubungan antara motivasi kerja dengan absensi pada lantai 4 yang dianalisis dengan menggunakan Chi Square, hasilnya adalah :

1. Hasil  $\chi^2 = 3,826$  dengan menggunakan taraf uji 10 %, didapat  $\chi^2$  tabel sebesar 0,050636 yang probabilitasnya adalah 0,913. Dengan demikian hasilnya signifikan ada hubungan antara motivasi kerja karyawan pramuniaga lantai 4 dalam hubungannya dengan absensi, sehingga semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan akan semakin kecil tingkat absensinya.
2. Dari hasil perhitungan koefisien kontingensi (C) = 0,024872 dengan C max sebesar 0,5 , maka kesimpulannya hubungan antara motivasi kerja pada lantai 4 dengan absensi cukup kuat dengan taraf kepercayaan 10%.

##### **5.5.4.2. Hubungan antara Kompensasi dengan Absensi**

Hubungan antara kompensasi dengan absensi pada lantai 4 yang dianalisis dengan menggunakan Chi Square hasilnya adalah :

1. Dari analisis tersebut hasil  $\chi^2$  besarnya adalah 11,601, apabila menggunakan taraf uji 10 % hasil  $\chi^2$  tabel adalah 1,237347. Sehingga

hasil  $\chi^2$  lebih besar dibandingkan dengan  $\chi^2$  tabel. Dengan demikian maka ada hubungan antara kompensasi dengan absensi di lantai 4.

2. Dari hasil koefisien kontingensi ( $C$ ) = 0,071788, dengan  $C$  max sebesar 0,833. Dengan demikian kesimpulannya adalah hubungan antara kompensasi dengan absensi pada lantai 4 adalah cukup kuat, dibandingkan dengan hubungan antara motivasi kerja dengan absensi pada lantai 4.

#### **5.5.4.3. Hubungan antara Pelatihan dengan Absensi**

Pada lantai 4, hubungan antara pelatihan dengan absensi yang dianalisis dengan menggunakan Chi Square adalah:

1. Dari hasil analisis dengan menggunakan taraf uji 10 % hasil  $\chi^2$  adalah 8,567 yang hasil ini bila dibandingkan dengan  $\chi^2$  tabel = 0,484419, akan lebih besar, dengan probabilitas 0,0927. Sehingga hasilnya adalah ada hubungan yang cukup kuat antara pelatihan dengan absensi atau dengan kata lain semakin banyak pelatihan akan semakin kecil tingkat absensinya.
2. Dari hasil koefisien kontingensi ( $C$ ) = 0,054027 dengan nilai  $C$  max sebesar 0,75, berarti keeratan hubungan kecil di bawah  $C$  max nya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara pelatihan dengan

absensi lebih kecil dibandingkan dengan hubungan antara kompensasi dengan absensi.

### **5.5.5. Hasil Analisis Lantai 5**

#### **5.5.5.1. Hubungan antara Motivasi kerja dengan Absensi**

Hubungan antara motivasi kerja dengan absensi pada lantai 5 yang dianalisis dengan menggunakan Chi Square adalah:

1. Dengan menggunakan taraf uji 10 %, hasil  $\chi^2$  adalah 9,574 dengan probabilitas 0,0920, hasil  $\chi^2$  tabel adalah 1,237347. Dari hasil tersebut maka ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja karyawan pramuniaga pada lantai 5 dengan absensi.
2. Dari hasil koefisien kontingensi (C) = 0,059997 dengan C max sebesar 0,833. Sehingga dari hasil analisis ini dapat disimpulkan bahwa para pramuniaga pada lantai 5 tingkat absensinya relatif kecil bila dilihat kaitannya dengan motivasi kerja.

#### **5.5.5.2. Hubungan antara Kompensasi dengan Absensi**

Hubungan antara kompensasi dengan absensi pada lantai 5, hasil analisis dengan menggunakan Chi Square adalah :

1. Dengan menggunakan taraf uji 10% hasil  $\chi^2$  adalah 10,481 dimana hasil

ini adalah lebih besar dari  $\chi^2$  tabel yaitu sebesar 1,237347 dengan probabilitas sebesar 0,0907. Dengan demikian maka ada hubungan yang cukup kuat antara kompensasi dengan absensi, dalam arti apabila tingkat kompensasi tinggi, maka tingkat absensi karyawan pramuniaga menjadi rendah.

2. Dari hasil koefisien kontingensi ( $C$ ) = 0,064905, dan besarnya  $C$  max adalah 0,833, maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara besarnya kompensasi karyawan pramuniaga lantai 5 dengan tingkat absensi.

#### **5.5.5.3. Hubungan antara Pelatihan dengan Absensi**

Dari hasil analisis hubungan antara pelatihan dengan absensi karyawan pramuniaga di lantai 5 dengan menggunakan Chi Square, adalah :

1. Dengan menggunakan taraf uji 10% hasil  $\chi^2$  adalah 10,563 adalah lebih besar dari  $\chi^2$  tabel yaitu 1,237347 dengan probabilitas sebesar 0,0829. Dengan demikian maka ada hubungan antara pelatihan dengan tingkat absensi.
2. Dari hasil perhitungan koefisien kontingensi ( $C$ ) = 0,065787 dengan  $C$  max sebesar 0,833. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa pada lantai 5 ada hubungan antara pelatihan dengan absensi, dalam arti

bahwa semakin sering dilakukan pelatihan maka akan makin kecil tingkat absensinya.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan di muka, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Gaji yang diterima karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang masih rendah, sebab sebagian besar nilainya berkisar antara Rp 100.000 s/d Rp 189.000 (96%) per bulan, nilai ini masih di bawah gaji yang diterima peserta Jaring Pengaman Sosial (JPS) yang berkisar Rp 300.000 per bulan.
2. Tingkat motivasi kerja karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl. Pemuda Semarang dapat dikatakan tinggi, sebab nilai rata-ratanya diatas netral, yaitu 3,557. Faktor-faktor yang menjadi pendorong utama dari motivasi kerja tersebut adalah pemenuhan kebutuhan sehari-hari, jaminan keamanan kerja, jaminan pengobatan dan kesehatan, kerja lembur, dan penghargaan terhadap prestasi kerja. Sementara faktor gaji dan fasilitas ternyata bukan merupakan pendorong utama motivasi kerja.
3. Kompensasi yang diterima karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Ratu Jl.

Pemuda Semarang masih dinilai rendah, sebab nilai rata-ratanya di bawah kategori netral, yaitu 2,6. Beberapa hal yang perlu diperhatikan menyangkut kompensasi ini adalah bahwa kompensasi yang diterima belum dapat membuat karyawan untuk tetap betah bekerja dalam pengertian berusaha mencari peluang pekerjaan di tempat lain.

4. Pelatihan yang diselenggarakan oleh Pasaraya Sri Ratu, kurang mendapat respon yang cukup memadai dari para karyawan, sebab nilai yang masuk dalam kategori netral, baik itu menyangkut manfaat pelatihan, pengembangan kemampuan, materi pelatihan, instruktur pelatihan, waktu pelatihan, tempat pelatihan, fasilitas pelatihan, maupun frekuensi pelatihan.
5. Tingkat absensi karyawan Pramuniaga Pasaraya Sri Rati Jl. Pemuda Semarang dapat dikatakan tinggi, sebab karyawan yang dalam satu bulan tidak masuk kerja selama tiga hari atau lebih mencapai 4,2%, diantaranya dengan alasan untuk melamar pekerjaan, kejenuhan, dan mangkir.
6. Hasil analisis dengan Chi Square telah membuktikan bahwa tingkat absensi memiliki ketergantungan dengan motivasi kerja, kompensasi, dan pelatihan, masing-masing signifikan pada taraf signifikansi 1%. Dari hasil perhitungan nilai koefisien kontingensi, menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan paling kuat dengan absensi, di mana

dan hubungan antara pelatihan dengan tingkat absensi.

7. Dari hasil analisis hubungan faktor-faktor kepuasan kerja yang dalam hal ini adalah motivasi kerja, kompensasi dan pelatihan dengan absensi pada tiap-tiap lantai, disimpulkan bahwa yang paling tinggi tingkat hubungannya adalah lantai 1. Hal ini mungkin disebabkan karena pada lantai 1 paling banyak karyawan pramuniaganya, selain itu juga karena jenis pekerjaan pada lantai 1 lebih beragam dan banyak jenisnya dibandingkan dengan lantai 2,3,4, dan 5, antara lain supermarket, kounter makanan, kounter penjualan obat, kounter penjualan kaset serta kounter basar.

## 6.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka beberapa saran yang merupakan upaya untuk menekan *turnover* karyawan pramuniaga adalah :

1. Untuk menekan tingkat absensi karyawan Pramuniaga lantai 1, pihak manajemen perlu memperhatikan masalah motivasi kerja, pelatihan, dan kompensasi termasuk gaji dan tunjangan para karyawan Pramuniaga tergantung jenis dan macam pekerjaan yang disesuaikan dengan tanggung jawab tiap bagian seperti bagian *super market*, bagian *food bazaar*, bagian



kounter obat-obatan, bagian kounter kaset, ataupun bagian basar. Saran terhadap peningkatan atau perhatian terhadap masalah kompensasi sangat perlu karena kompensasi juga dapat menjadi motivator untuk dapat mengurangi absensi karyawan pramuniaga. Sedangkan pelatihan bagi karyawan pramuniaga dapat menjadi sarana untuk meningkatkan pemahaman mereka untuk meningkatkan motivasi kerjanya.

2. Tingkat absensi karyawan pramuniaga lantai 2 kecil dibandingkan dengan lantai 1, namun pihak manajemen Pasaraya Sri Ratu perlu memperhatikan perlunya pelatihan bagi para pramuniaga agar pramuniaga lantai 2 mempunyai motivasi kerja yang lebih tinggi lagi dibandingkan saat ini.
3. Perhatian pihak manajemen Pasaraya Sri Ratu terhadap karyawan pramuniaga di lantai 3 lebih ditekankan pada kompensasi, berikutnya adalah peningkatan motivasi kerja dan yang terakhir adalah masalah pelatihan. Dengan adanya perhatian terhadap urutan ke tiga faktor kepuasan kerja tersebut, diharapkan tingkat absensi karyawan pramuniaga lantai 3 dapat ditekan.
4. Pada lantai 4, perhatian pihak manajemen untuk menekan tingkat absensi karyawan pramuniaga adalah dengan memperhatikan kompensasi, mengingat lantai 4 adalah kounter anak, sehingga para pramuniaga perlu kesabaran penuh dalam menghadapi anak-anak dan intensitas pekerjaannya

akan lebih banyak dibandingkan dengan kounter lain khususnya pada kounter mainan anak. Selain itu para pramuniaga lantai 4 perlu pelatihan untuk meningkatkan motivasi kerja mereka.

5. Lantai 5 adalah kounter peralatan elektronik dan rumah tangga, dengan demikian untuk menekan absensi para karyawannya perlu meningkatkan kompensasi dan pemberian pelatihan agar motivasi kerja mereka meningkat.
6. Untuk menghindari kebosanan kerja dan kejenuhan seperti yang dialami oleh para pramuniaga serta untuk menekan *turnover* karyawan seperti yang diharapkan oleh pihak manajemen Pasaraya Sri Ratu, maka perlu diadakan perputaran pekerjaan per lantai secara bergantian setiap bulannya (minimal), atau tiap tiga bulan sekali, dengan asumsi agar para pramuniaga dapat menyesuaikan dan dapat bertanggungjawabkan pekerjaannya apabila ia telah selesai tugasnya, agar penggantinya dapat dengan mudah meneruskan pekerjaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus P. Herman, 1999, **Studi Motivasi dan Latihan Kerja pada PT Kubota Indonesia di Semarang**, *Tesis*, Semarang.
- Azwar. Saifuddin., 1997, **Reliabilitas dan Validitas**, Pustaka Pelajar Ofset, Yogyakarta.
- Azwar. Saifuddin., 1999, **Penyusunan Skala Psikologi**, Pustaka Pelajar Ofset, Yogyakarta.
- Ball, G.A.,(1991), **Outcomes of Punishment Incidents The Role of Subordinate Perceptions Individual Difference and Leader Behavior.**, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Pennsylvania State University.
- Charlie O. Trevor, Barry Gerhart, and John W. Boudrau., (1997), **Voluntary Turnover and Job Performance : Curvilinear and The Moderating Influences of Salary Growth and Promotions :** *Journal of Applied Psychology* (pp 44-61), Cornell University.
- Dessler G., Dharma A.1993, **Manajemen Personalia**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Gibson, James L., Alih Bahasa: Ir. Nunuk A., 1996, **Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses**, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gerhart,B & Mulkovich, G.T, (1989), **Salaries, Salary Growth, and Promotions of Men and Women in A Large Private Firm**. In R.T. Michael, H. Hartmann & B O Farrel (Eds.), *Pay Equity : Empirical Inquiries* (pp 23-43), Washington, DC : National Academic Press.
- Hani T. Handoko, 1995, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, BPFE, Yogyakarta.
- Hom., W. Peter.et all., 1992, **A Meta-Analytic Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover**, *Journal of Applied Psychology*, Vol.77, No. 6, 890-909.

- IPPM, 1986, **Manajemen Tenaga Kerja**, Bina Manajemen, Jakarta.
- Lawrence R.J.& William F.G., 1995, **Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Maier, N.R.F., 1971, **Psychology in Industry**, The Riverside Press, Cambridge.
- Mobley, W.H., 1986, **Pergantian Karyawan, sebab akibat dan Pengendaliannya**, P T. Gramedia, Jakarta.
- Mitra, Atul. Et all, 1992, **A Meta-Analytic Review of The Relationship Between Absence nad Turnover**, *Journal of Applied Psychology*, Vol 77, No. 6, 879-889.
- Mulcovich, G.T & Newman, J.M., (1993), **Compensation Homewood**, IL : Irwin.
- Nina D. Cole & Gary P. Latham , (1997), **Effects of Training in Procedural Justice on Perceptions of Disciplinary Fairness by Unionized Employees and Disciplinary Subject Matter Experts**, *Journal of Applied Psychology*, 82, 699-705.
- Robbins, T Stephen, Alih bahasa: DR. Hadyana P., 1996, **Perilaku Organisasi**, Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Robertson, Gordon., 1979, **Absenteeism and Labour Turnover in Selected Ontario Industries**, *Relations Industrielles*, Vol 34, No.1.86-107.
- Skarlichi, D.P & Latham, G.P, (1996), **Increasing Citizenship Behavior Within A Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory**, *Journal of Applied Psychology*, 81, 161-189.
- Sudjana, Prof. DR., 1993, **Statistika, Untuk Ekonomi dan Niaga**, Tarsito, Bandung.
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi, 1982, **Metode Penelitian Survai**, LP3ES, Jakarta.
- Scott, W.D., 1977, **Personnel Management : Principles, Practices, and**

*Journal of Applied Psychology*, 82, 699-705.

Robbins, T Stephen, Alih bahasa: DR. Hadyana P., 1996, **Perilaku Organisasi**, Prentice Hall, Inc. New Jersey.

Robertson, Gordon., 1979, **Absenteeism and Labour Turnover in Selected Ontario Industries**, *Relations Industrielles*, Vol 34, No.1.86-107.

Skarlichi, D.P & Latham, G.P, (1996), **Increasing Citizenship Behavior Within A Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory**, *Journal of Applied Psychology*, 81, 161-189.

Sudjana, Prof. DR., 1993, **Statistika, Untuk Ekonomi dan Niaga**, Tarsito, Bandung.

Singarimbun, Masri & Sofian Effendi, 1982, **Metode Penelitian Survei**, LP3ES, Jakarta.

Scott, W.D., 1977, **Personnel Management : Principles, Practices, and Point of View**, Tata Mc Graw-Hill Publishing Co Ltd., New Delhi.

Suwarno, 1998, **Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Sri Rejeki Isman Textil (Sritex)**, *Tesis*, Semarang.

Umar, Husein, 1977, **Metodologi Penelitian, Aplikasi dalam Pemasaran**, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.